

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA  
COMERCIALIZACIÓN DE INVENTARIOS SIN ROTACIÓN DE LA  
EMPRESA “JE ESTILOS Y MODELOS” EN EL DISTRITO  
METROPOLITANO DE QUITO”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**JORGE ANDRÉS ENRÍQUEZ AYALA**

**DIRECTOR: ING. MARCELO TORRES**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE  
MARKETING**

**QUITO, MARZO 2016**

**DIRECTOR:**

Ing. Marcelo Torres

**INFORMANTES:**

Ing. Santiago Carrasco

Ing. Juan Carlos Latorre

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación está dedicado en primer lugar a Dios, porque sin sus bendiciones no hubiera podido llegar hasta este punto.

A mi padre Jorge por todo el apoyo, esfuerzo y su formación para que haya podido culminar mis estudios, a mi madre Marlene que siempre me cuida y me protege, su cariño me ha motivado a cumplir mis metas.

A mis hermanas Cris, Liz y Brianna por siempre haber estado ahí, motivándome a no rendirme en toda la carrera universitaria.

A mi novia Ale, por siempre haber estado junto a mí brindándome consejos, dándome fuerzas y su cariño para culminar mis estudios con éxito.

A mis amigos, por su amistad que ha hecho que la universidad sea una experiencia de vida inolvidable.

***Jorge Enríquez A.***

## **AGRADECIMIENTO**

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y todos mis profesores, por brindarme los conocimientos para ser un profesional de éxito, y poder aportar positivamente a la sociedad.

A mi familia y novia, por todo su apoyo incondicional que permitieron que pueda culminar este trabajo.

A mi director Ing. Marcelo Torres, quien me brindó la oportunidad de participar en este trabajo, cuyos conocimientos, tiempo y experiencia fue fundamental para lograr este objetivo.

***Jorge Enríquez A.***

## ÍNDICE

### **INTRODUCCIÓN, 1**

### **1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN, 3**

- 1.1 AMBIENTE EXTERNO, 4
  - 1.1.1 Competencia, 4
  - 1.1.2 Crecimiento económico y estabilidad, 12
  - 1.1.3 Tendencias políticas, 21
  - 1.1.4 Cuestiones legales y regulatorias, 23
  - 1.1.5 Avances tecnológicos, 31
  - 1.1.6 Tendencias socioculturales, 34
- 1.2 ENTORNO INTERNO, 38
  - 1.2.1 Revisión de los objetivos actuales, 38
  - 1.2.2 Disponibilidad de recursos, 43
  - 1.2.3 Cultura y estructura organizacional, 44
- 1.3 ENTORNO DEL CLIENTE, 53
  - 1.3.1 ¿Quiénes son los clientes actuales y potenciales?, 54
  - 1.3.2 ¿Qué hacen los clientes con nuestros productos?, 58
  - 1.3.3 ¿Dónde compran los clientes nuestros productos?, 59
  - 1.3.4 ¿Cuándo compran los clientes nuestros productos?, 60
  - 1.3.5 ¿Por qué y cómo seleccionan los clientes nuestros productos?, 62
  - 1.3.6 ¿Por que los clientes potenciales no compran nuestros productos?, 63

### **2 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING, 68**

- 2.1 PLAN ESTRATÉGICO, 68
- 2.2 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL, 69
  - 2.2.1 Misión, 70
  - 2.2.2 Visión, 71
  - 2.2.3 Principios, 73
  - 2.2.4 Valores, 74
  - 2.2.5 Políticas, 76
- 2.3 TEORÍA DE OBJETIVOS, 80
- 2.4 MATRIZ DE OBJETIVOS, 82
- 2.5 DEFINICIÓN DEL OBJETIVO DEL PLAN DE MARKETING, 84
- 2.6 ESTRATEGIA DEL PLAN DE MARKETING, 85
- 2.7 CRUCE DE FODA, 87
- 2.8 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA GENERAL, 91
- 2.9 MARKETING MIX, 94
- 2.10 PLAN OPERATIVO 2016, 99

**3 PRESUPUESTO DE MARKETING, 119**

3.1 ANÁLISIS FINANCIERO, 122

**3.1.1 Presupuesto de Gastos y ventas, 123**

**3.1.2 Flujo de caja, 125**

3.2 INDICADORES FINANCIEROS, 127

**3.2.1 Valor actual neto (VAN), 127**

**3.2.2 Tasa Interna de retorno (TIR), 129**

3.3 METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL, 130

**4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 132**

4.1 CONCLUSIONES, 132

4.2 RECOMENDACIONES, 134

**REFERENCIAS, 136**

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Empresas de la competencia en la ciudad de Quito, 8
Tabla 2: Análisis de la competencia, 9
Tabla 3: Matriz FODA del sector, 37
Tabla 4: Matriz FODA de la empresa, 66
Tabla 5: Matriz Misión y Visión, 72
Tabla 6: Principios, 74
Tabla 7: Filosofía empresarial, 76
Tabla 8: Políticas, 77
Tabla 9: Proyección de rentabilidad, 83
Tabla 10: Plan de acción 2016, 84
Tabla 11: Objetivos para el año 2016, 99
Tabla 12: Plan operativo 2016, 101
Tabla 13: Meta 1.2, 102
Tabla 14: Meta 1.3, 104
Tabla 15: Meta 1.4, 105
Tabla 16: Meta 1.5, 107
Tabla 17: Meta 1.6, 108
Tabla 18: Meta 1.7, 109
Tabla 19: Meta 1.8, 110
Tabla 20: Meta 1.9, 111
Tabla 21: Meta 1.10, 112
Tabla 22: Meta 1.11, 113
Tabla 23: Meta 1.12, 115
Tabla 24: Meta 1.13, 116
Tabla 25: Meta 1.14, 118
Tabla 26: Presupuesto del plan de Marketing 2016, 122
Tabla 27: Presupuesto de ingresos, costos y gastos, 124
Tabla 28: Flujo de efectivo, 126
Tabla 29: Indicadores financieros, 130
Tabla 30: Matriz de control de objetivos, 131

## ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Sistema de venta con directoras, 10  
Figura 2: Sistema de venta directa, 11  
Figura 3: Organigrama estructural de la empresa, 48  
Figura 4: Clasificación de Clientes según género, 56  
Figura 5: Clasificación de los clientes según edad, 56  
Figura 6: Clasificación según su residencia, 57  
Figura 7: Filosofía organizacional, 69  
Figura 8: Matriz de la misión 2015 a la visión 2020, 79



## **RESUMEN EJECUTIVO**

“JE estilos y modelos” es una empresa familiar con treinta años de experiencia en la distribución de calzado y carteras de fabricación nacional, actualmente cuenta con tres almacenes dentro de la ciudad de Quito, su principal actividad económica es la venta por catálogo de sus productos, que son distribuidos por medio de vendedores independientes. Su amplia variedad de productos ha provocado que exista mercadería sin rotación a lo largo de cada nueva colección, incurriendo en gastos de almacenaje y restándole rentabilidad a la organización.

Mediante este plan de marketing se busca plantear estrategias que ayuden a la empresa a ser más rentable y a través de la liquidación de sus inventarios sin rotación pueda tener ingresos extras, fomentando su crecimiento sostenido.

En el primer capítulo se realiza un análisis de situación del ambiente externo, interno y de los clientes de la empresa. Dentro del ambiente externo se analiza factores como la competencia de la organización, crecimiento económico y estabilidad, tendencias políticas, cuestiones legales y regulatorias, avances tecnológicos y tendencias socioculturales, después del análisis de todos estos factores se realiza la matriz FODA del sector. Dentro del entorno interno se hace una revisión de los objetivos actuales de la empresa, disponibilidad de sus recursos, cultura y estructura organizacional. En el entorno del cliente se analiza ¿quiénes son los clientes de la empresa?, ¿qué hacen con los productos?, ¿dónde y cuándo compran

los productos?, ¿por qué y cómo seleccionan los productos?, una vez hecho el análisis interno de la empresa se procede a realizar la matriz FODA y de grupos de interés.

En el segundo capítulo se realiza el plan estratégico con las nuevas propuestas para la organización y se plantean objetivos con sus respectivos indicadores de cumplimiento, se plantea su estrategia genérica y otras estrategias, el plan de acción del plan de marketing, estimando así un presupuesto para el proyecto.

El tercer capítulo consiste en todo el aspecto financiero del proyecto, donde se plantea el presupuesto de gastos y ventas, flujo de caja e indicadores financieros. Mediante este análisis se conoce la factibilidad del proyecto, también se propone la metodología de seguimiento y control de los objetivos del plan de marketing..

Finalmente se realizan las respectivas conclusiones de todo el trabajo para recomendar nuevas acciones que pueda manejar la organización para mejorar su gestión y que sus recursos sean mejor aprovechados.

## INTRODUCCIÓN

“JE estilos y modelos” es una empresa familiar que lleva en el mercado aproximadamente 28 años en la ciudad de Quito con tres locales comerciales, la principal ubicada en el centro de Quito, una sucursal ubicada en la parte norte de la ciudad sector “La Y” y otra ubicada en el sector de Solanda al Sur de la ciudad. Se ha podido evidenciar el crecimiento en ventas de la empresa a lo largo de todo el tiempo de funcionamiento hasta la actualidad, su principal razón de ser es la comercialización de calzado para damas, caballeros y niños, de fabricación nacional, su modo de distribución de los productos es principalmente mediante vendedores que usan un propio catálogo elaborado por la empresa para llegar a los clientes, siempre estando acorde a la moda y con productos de calidad.

La empresa tiene una nueva colección de modelos que se actualiza cada seis meses mediante la creación de un nuevo catálogo con aproximadamente 600 modelos de productos que buscan satisfacer todas los gustos del mercado meta, esto ha ubicado a la empresa dentro de una importante posición en el mercado, especialmente en la ciudad de Quito, pero a lo largo de los últimos 10 años se ha evidenciado notablemente que existe mercadería que no tiene una buena acogida y se queda en inventarios sin rotación, aproximadamente un 40% de la colección del catálogo, pero en los últimos años se tomó varias medidas y se pudo reducir el inventario sin rotación entre un 20 y 25% de las últimas colecciones lanzadas. Este porcentaje de mercadería que se queda como saldos representa un gasto muy alto para la empresa, ya que se incurre en gastos de almacenaje y satura las bodegas de nuevos productos limitando el acceso a estos, aportan favorablemente a la empresa.

La falta de un plan de marketing ha evitado que la empresa pueda buscar soluciones más efectivas que la puedan llevar a reducir los saldos de cada colección lanzada y aprovechar los inventarios sin rotación como una fuente alternativa de ingresos para la empresa o para la liberación de espacios en bodegas para nuevos productos.

Si esta situación continúa en el futuro se puede presentar un grave problema ya que la empresa saturará sus bodegas impidiendo el crecimiento en ventas e incrementado los costos, lo que provocará una reducción notable en su rentabilidad.

Mediante la implementación de un plan de marketing, se busca realizar un estudio apropiado para buscar nuevas estrategias de venta que estén principalmente enfocadas en la comercialización de mercadería sin rotación, lo que ayudaría a la empresa a liquidar dicha mercadería, aumentar los ingresos de la empresa y expandirse en el mercado dentro de la ciudad de Quito para poder llegar a más clientes.

## **1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN**

Según Ferrel en análisis de la situación en una empresa facilita tener una mejor planeación al momento de tomar decisiones, ya que este es un requisito fundamental para una efectiva planeación estratégica, y sólo es una herramienta para el gerente al momento de tomar decisiones en una empresa.

Un proceso de análisis es el primer proceso para la realización de un plan de marketing según plantea (Ferrell & Hartline, 2012) y facilita al gerente de marketing tanto un análisis como la síntesis de la información, y se puede segmentar los clientes con el fin de analizar cuáles son sus usuarios fuertes, por tipo de producto para entender la relación entre sus características y las necesidades de los clientes, y finalmente por la competencia donde se puede evaluar sus fortalezas y debilidades frente a las propias de la empresa.

Es fundamental realizar un buen análisis de la situación, porque este debe estar organizado, ser sistemático y debe estar respaldado por información verídica, por lo tanto en el análisis de situación se debe rastrear los entornos tanto internos, del cliente y externo de manera simultánea ya que estos tres entornos no existen de manera independiente, porque todos van de la mano y cualquier cambio en el entorno externo podría ocasionar cambios en el entorno del cliente y en el entorno interno, por lo tanto en este primer capítulo se va a realizar un análisis de la empresa JE estilos y modelos para conocer toda su situación, utilizando fuentes primarias de información como estados financieros, reportes de ventas, compras, etc.

proporcionada por la empresa y fuentes secundarias como revistas, artículos de internet, entre otras que facilitarán el análisis del entorno externo y su influencia en la empresa.

## 1.1 AMBIENTE EXTERNO

Según (Ferrell & Hartline, 2012) el análisis del entorno externo debe incluir todos los factores externos, tanto competencia, políticos, legales/ regulatorios, tecnológicos y socioculturales que son los que ejercen presión de forma directa e indirecta sobre las actividades de marketing nacionales e internacionales.

Se debe tener en cuenta que los factores externos influyen en el desempeño de la empresa, pero la empresa no puede influir sobre los factores externos por lo que es necesario analizar los factores antes mencionados.

### 1.1.1 Competencia

Como explica (Ferrell & Hartline, 2012) los clientes disponen de varias alternativas y preferencias para elegir los bienes y servicios, por lo tanto al momento de elegir un mercado meta también se debe determinar cuáles son las empresas de la competencia, es cuando el gerente debe preguntarse ¿Quiénes son nuestros competidores actuales y futuros?, para determinar esto el autor nos plantea los siguientes tipos de competencia:

- Competencia de marca, que son los que comercializan productos similares en cuanto a características y beneficios a los mismos clientes con precios muy parecidos.

- Competencia de producto, que comercializan productos de la misma clase, pero son diferentes en características, beneficios y precios.
- Competidores genéricos, que comercializa productos diferentes que resuelven el mismo problema o satisfacen la misma necesidad del cliente.
- Competidores del presupuesto total, que son los que compiten por los recursos financieros limitados de los mismos clientes.

Una vez identificados los tipos de competencia que existen, la empresa debe ubicar e identificar el resto de organizaciones para poder enfocarse en su plan de acción y estrategias, para lo siguiente (Ferrell & Hartline, 2012) nos propone los siguientes pasos:

- Identificación de todos los competidores potenciales y actuales de producto, marca, genéricos y de presupuesto total.
- Características de los competidores clave evaluando el tamaño, crecimiento y rentabilidad, objetivos, estrategias y mercados meta.
- Evaluación de cada fortaleza y debilidad de los competidores clave, las principales capacidades y vulnerabilidades que posee cada uno dentro de sus áreas de marketing, producción, RRHH, etc.

- Capacidades, enfoca el análisis en las capacidades de marketing de cada competidor clave de sus productos, distribución, promoción y fijación de precios.
- Respuesta, calcula las estrategias y respuestas más probables de cada competidor clave bajo diferentes situaciones del entorno, y sus reacciones a los esfuerzos de marketing.

Para la aplicación de los pasos anteriores y determinación de los principales competidores, es importante la recolección de esta información verídica del mercado, de esta manera se podrá realizar un análisis de la competencia como parte del ambiente externo

Al realizar un estudio en la ciudad de Quito se puede conocer que existen muchas cadenas y tiendas que venden zapatos a precios muy bajos, y también existe empresas que venden calzado a precios muy elevados especialmente en productos importados, lo que los convierte en empresas competidoras directas en el mercado en cuanto se refieren en ventas al consumidor final, dentro de la ciudad también se pueden encontrar un alto número de empresas que comercializan prendas de vestir de todo tipo, calidad, marca, precios. Pero es importante recalcar que de las ventas totales de la empresa solo un 3% de los ingresos de la empresa son representados por las ventas al consumidor final. Por lo tanto el enfoque principal de la empresa es la venta de zapatos mediante un catálogo, llegando al consumidor final a través de vendedores independientes que son los principales clientes de la empresa y la principal fuente de ingresos de la misma.



Existen en la ciudad aproximadamente unas veinte empresas que venden ropa por catálogo y cosméticos, pero por tener tipos diferentes productos no se los podría ver como una competencia directa, sino como un complemento de productos que los vendedores comercializan.

Para determinar la competencia se han seguido los siguientes pasos que propone (Arturo K. Archive, 2015) para realizar un análisis de la competencia.

#### Paso 1. Determinar la necesidad del análisis

La necesidad del análisis es conocer cuántos competidores existen en el mercado desempeñando la misma actividad, mediante esto se puede conocer las falencias o fortalezas de los competidores para de esta manera sacar provecho de ellos y poder superarlos.

#### Paso 2. Determinar la información a recolectar

La información que la empresa debe conocer, es cuantas empresas existen en el mercado donde opera, que estrategias de marketing ocupan para atraer a los clientes, sus precios, planes de compensación, promociones, localización.

#### Paso 3. Recolección de información

Para recolectar información de los posibles competidores en el mercado, se realizó el método de entrevista a 30 clientes de la empresa que se desempeñan

en el campo de la venta por catálogo para conocer que otras empresas existen en el mercado dentro de la ciudad de Quito.

Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

- ¿Conoce o ha escuchado de la existencia de otras empresas de venta de calzado por catálogo en la ciudad de Quito?
- ¿Qué otras empresas de venta de calzado por catálogo conoce en la ciudad de Quito?

La información recolectada de este método de entrevista fue la siguiente que se puede observar en la siguiente tabla:

**Tabla 1: Empresas de la competencia en la ciudad de Quito**

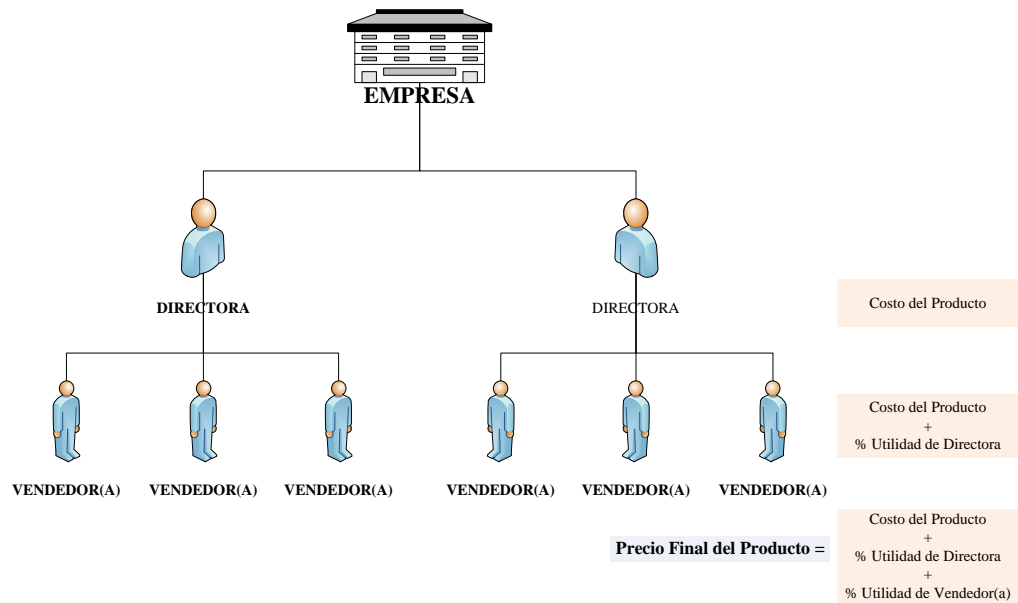
PISAME
BELÉN ZAPATOS
SHOES TATIANA
CAVALINI
PASSI
PLENITUD

Una vez conocida la existencia de las seis empresas competidoras en la ciudad de Quito, se realizó visitas y llamadas a dichas empresas para conocer información sobre sus operaciones que se especifica en la siguiente tabla.

**Tabla 2: Análisis de la competencia**

<b>EMPRESA</b>	<b>PLAN COMPENSACIÓN O GANANCIA</b>	<b>LOCALES EN QUITO</b>	<b>TIPO DE VENTA</b>	<b>TIEMPO DE ENTREGA</b>	<b>PRECIOS EN COMPARACIÓN A JE</b>	<b>CAMBIOS O DEVOLUCIONES</b>	<b>ORIGEN PRODUCTOS</b>
<b>PISAME</b>	20% a 30%	1	DIRECTA Y DIRECTORA	1 SEMANA	MISMO RANGO	CAMBIOS TALLA	COLOMBIA
<b>BELÉN ZAPATOS</b>	30%	1	DIRECTORA	1 SEMANA	MISMO RANGO	CAMBIOS TALLA	ECUADOR
<b>SHOES TATIANA</b>	25% a 35%	NA	DIRECTORA	2 SEMANAS	MISMO RANGO	CAMBIOS TALLA	ECUADOR
<b>CAVALINI</b>	30%	NA	DIRECTORA	2 DÍAS	MISMO RANGO	CAMBIOS TALLA	COLOMBIA
<b>PASSI</b>	30%	2	DIRECTA Y DIRECTORA	2 DÍAS	MISMO RANGO	CAMBIOS TALLA	COLOMBIA
<b>PLENITUD</b>	28%	NA	DIRECTA Y DIRECTORA	2 SEMANAS	MISMO RANGO	CAMBIOS TALLA	ECUADOR

Hay que tener en cuenta que la empresa se maneja mediante un sistema de venta directa, mientras que la competencia utiliza este método y también el sistema de venta multinivel. Para conocer en qué consiste el tipo de venta se explica en las siguientes figuras.

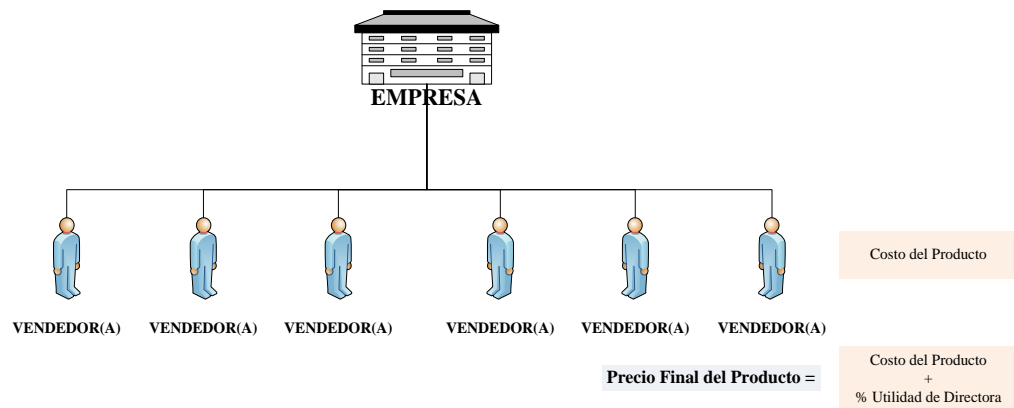


**Figura 1: Sistema de venta con directoras**

**Fuente:** (Asociación Ecuatoriana de Venta Directa)

El sistema de venta mediante directoras, funciona con vendedores que están a la cabeza, es decir debajo de ellas tienen más vendedores que hacen pedidos determinados días, de esta manera se reúnen los pedidos de varias vendedores acumulándolo en uno sólo, por lo tanto para ser directora es necesario hacer un monto considerable de pedidos, para posteriormente hacer el pedido a la empresa. Solo existe dos niveles, que serían la directora y las vendedoras que están bajo su cargo, las empresas que utilizan este tipo de sistema lo ocupan ya que manejan menos cantidad de transacciones y delegan responsabilidades a las directoras, la empresa no brinda beneficios extras por reclutar nuevos clientes,

los ingresos de los vendedores es netamente por la venta de los productos. Las directoras tienen un margen de utilidad mayor ya que son las que están a cargo de sus vendedores asumiendo la responsabilidad de ellos.



**Figura 2: Sistema de venta directa**

**Fuente:** (Asociación Ecuatoriana de Venta Directa)

La venta directa se basa en que la empresa comercializa sus productos directamente, es decir no existe ningún intermediario entre la empresa y sus clientes mayoristas, los cuales acuden a los almacenes a adquirir los productos, para posteriormente de una forma independiente llegar al consumidor final. En este tipo de venta directa la empresa establece un precio con descuento para los clientes mayoristas, de esta manera al vender al consumidor final, el mayorista obtiene una utilidad por sus ventas.

En la venta directa los ingresos que la empresa ofrece al cliente mayorista es únicamente la utilidad que genera la venta de sus productos.

#### Paso 4. Analizar la información y tomar decisiones

Una vez recolectada la información de los competidores se puede conocer las fortalezas y debilidades de la competencia y se podrá tomar decisiones.

##### **1.1.2 Crecimiento económico y estabilidad**

Según un artículo de la revista de (Naciones Unidas, 2015) en Nueva York cuyo tema es “Perspectivas económicas globales”, que habla acerca de “La economía global sigue creciendo levemente” este artículo trata sobre la economía mundial que siguió creciendo a un ritmo moderado, a una tasa estimada del 2.6% en 2014. La recuperación estuvo afectada por nuevos desafíos, entre los que se cuentan algunos eventos que no se esperaban, como grandes conflictos geopolíticos en distintas regiones del mundo. La mayoría de economías han podido sentir un cambio hacia menores tasas de crecimiento del PIB a diferencia de los niveles previos a la crisis, esto ha aumentado las posibilidades de un crecimiento económico mediocre de más largo plazo. Dentro de las economías desarrolladas, persisten significativos riesgos, especialmente en la zona euro y en Japón, aunque se esperan mejoras para 2015 y 2016. En América Latina y en la Comunidad de Estados Independientes (CEI) se ha evidenciado una desaceleración en la mayoría de economías emergentes, en los países en desarrollo y las economías en transición las tasas de crecimiento económico fueron más divergentes en el año 2014.

Se han presentado diversos desafíos para estos tipos de economías, entre los cuales se pueden detallar tensiones geopolíticas y desbalances estructurales. La

economía mundial se expandirá a una tasa levemente superior a 2014 en el periodo de proyección, pero a un ritmo moderado, con una expansión del Producto Bruto Mundial (PBM) que va de 3.1 y 3.3% en 2015 y 2016, respectivamente.

En ese mismo artículo de (Naciones Unidas, 2015) también nos habla del tema de “Comercio y Finanzas Internacionales” y este explica que los precios de las materias primas con tendencia decreciente, mientras el crecimiento del comercio se incrementará levemente

No se prevé un alza notoria para el periodo 2015-2016 de los precios internacionales de las materias primas que han tenido una tendencia decreciente en los dos últimos años, los precios de otras materias primas también han tenido una tendencia a la baja, pero se espera se mantengan relativamente altos en comparación a los niveles de las últimas décadas.

El lento crecimiento del comercio en los últimos años ha sido fundamentalmente por la desigual recuperación en las mayores economías desarrolladas y el moderado crecimiento en los países en desarrollo. El comercio mundial se expandió un 3.4% en 2014, estando por debajo de la tendencia previa a la crisis. Se espera, según las proyecciones, que el crecimiento del comercio incremente moderadamente, con relación a la producción mundial, se prevé que el volumen de importaciones de bienes y servicios incremente en 4.7% en 2015 y 5.0% en 2016. Sin embargo, esta proyección se encuentra sujeta a varios riesgos, como las probables perturbaciones en el comercio que pueda nacer de un incremento de las tensiones geopolíticas en ciertas subregiones.

Para explicar la crisis económica mundial (Landwehr, 2015) en un artículo de la revista LÍDERES cuyo tema es “El desplome chino anuncia épocas turbulentas” habla de los problemas en China que se han ido expandiendo a lo largo del mundo, debido al desplome de sus mercados que repercute en las principales plazas bursátiles de todo el mundo, que van desde Tokio hasta Francfort y Nueva York. Una gran cantidad de países dependen mucho de China, Ecuador es uno de los países con gran dependencia de China haciéndolo más vulnerable, ya que si el crecimiento de China se desacelera su repercusión a nivel global afectará en todo el mundo. La creciente fuga de capitales, las turbulencias en las bolsas, la caída de exportaciones y a devaluación del yuan que afectó a todo el mundo fue una dura prueba para la cúpula de China.

Un artículo de (Ecuador, 2015) publicado al 2 de septiembre de 2015, explica sobre el último precio del barril de petróleo:

El precio del petróleo intermedio de Texas (WTI) cayó un 7,7 % y acabó en 45,41 dólares el barril, un descenso que pone fin a la buena racha que se prolongaba en periodos pasados en Estados Unidos.

El valor del WTI recuperó los niveles que mantenía desde comienzos de agosto de 2015. El precio del barril ha sufrido fuertes variaciones y el pasado 24 de agosto alcanzó el mínimo anual (38,24 dólares).

Este descenso fue atribuido no sólo a una corrección técnica, sino también a noticias procedentes de China que confirman una desaceleración de la economía



de ese país, la actividad manufacturera de este país retrocedió en agosto y entró en un nivel de contracción.

Dos razones por las cuales se ha generado descensos en los precios internacionales del crudo han sido la evolución económica de China, más el exceso de oferta en el mercado de crudo. El WTI terminó el 2014 con el mínimo de 53,27 dólares el barril, registrado el 31 de diciembre y el máximo del año pasado lo alcanzó el 20 de junio (107,26 dólares).

Una vez visto el análisis macroeconómico de la situación del mundo y sus repercusiones en el Ecuador, se va a revisar ciertos puntos de la economía ecuatoriana que son muy importantes y hay que considerarlos para un análisis de situación correcto.

Un artículo de (Spurrier, 2015) del diario El Comercio habla acerca de la barrera arancelaria.

Ante la revalorización del dólar, la inflación en dólares, y la caída del precio del petróleo, el gobierno construyó una barrera, se impuso una salvaguardia universal de balanza de pagos en el mes de marzo. Anteriormente se experimentó con una salvaguardia cambiaria andina cuyo motivo fue reducir considerablemente las importaciones, adicionalmente se impuso una reducción vía cupos. La idea es que el país no puede tener una balanza de pagos negativa, que significa la salida de divisas y, como no podemos emitir moneda, una desmonetización. Ya existe un impuesto del 5% a la salida de divisas. Porque lo primero contrae la economía, lo segundo la expande. Las autoridades han

tomado medidas para fomentar el ingreso de divisas, la exoneración del ISD para la salida de divisas que hayan entrado al menos un año antes para financiar actividades productivas, y que sea una operación entre bancos.

Las salvaguardias han provocado un descenso en las importaciones, esto causó que se paguen más aranceles y más IVA a las importaciones. En el primer semestre se compensó la caída de los ingresos petroleros con más ingresos tributarios y no con recorte en el gasto público.

En otro artículo de (LIDERES, 2015) nos dice que:

La situación económica del país es bastante compleja por lo tanto el gobierno ha visto la necesidad de definir un plan anticrisis urgente, algunas de las medidas tomadas solo tratan de amortiguar el impacto que estas ocasionan en las finanzas públicas, la caída del precio del petróleo y la apreciación del dólar. Los recortes aplicados en el presupuesto de este año muestran la preocupación por parte del gobierno al tratar de evitar que la situación económica empeore, aunque aún hay gastos que se deben revisar y los excesos que se presentan en el gasto corriente.

Dentro de la industria del calzado la revista (Cueros, 2015) dice en su artículo:

Año preocupante para el calzado

Transcurrido el primer semestre del año y con mucha preocupación para el resto del año se debe realizar un análisis en la industria del calzado.

Ya que llegaron tasas arancelarias conocidas como salvaguardas incluso a insumos que inciden en la producción de calzado de acuerdo a las partidas correspondientes, pero también se suma la protección para importar calzado con un arancel importante beneficiando esto a los productores nacionales. Pensando en proyecciones positivas por las medidas tomadas se expone la imagen de los productores, ya que se puede evidenciar preocupación de los que conforman la cadena productiva del cuero y calzado. La producción del calzado está resentida, se siente en los comentarios de los fabricantes la compilación de producir regularmente debido a la falta de demanda, esto se conoce de muchas fuentes a nivel nacional.

Muchos de los productores manifiestan que en ocasiones solo tienen liquidez para cubrir sus costos y gastos, las ventas están disminuyendo y se hace la pregunta ¿qué está pasando?, en este mercado se vive una incertidumbre y no existen propuestas para salir de esta problemática.

Como publica un artículo de (LIDERES, SA) cuyo tema es “La producción de calzado pisa fuerte en el país”, habla de la industria del calzado que ha experimentado un importante crecimiento desde el 2009. Datos de la Cámara de Calzado de Tungurahua (Caltu), señalan que de los 15 millones de pares de zapatos que se producía en el 2008, se pasó a 28,8 millones en el 2011. Es decir, en tres años, el nivel de manufacturación se incrementó en un 154% según el Ministerio de Industrias.

Mientras que según Caltu, hasta este año están registrados 4 500 productores, a escala nacional; entre grandes, medianos y artesanos. De esta cantidad, el 50%

pertenecen a la provincia de Tungurahua. Con zapatos nacionales a precios competitivos, se produjo el efecto dominó en el mercado, que desencadenó en mayores compras. Cifras del Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro) muestran que, en el 2008, la venta interna de zapatos nacionales representó USD 165, 7 millones. Para el 2011 la cifra escaló a 318 millones. Álex Vinueza, gerente de Marketing de Buestán, productora quiteña, define a los compradores de zapato ecuatoriano como personas de clase media: oficinistas y niños en etapa escolar. “El productor ecuatoriano se está especializando en las líneas formal y escolar; allí no tenemos competidores”. La firma ambateña Luigi Valdini concuerda con este hecho. En su planta se producen 300 pares diarios para hombre y mujer, basados en diseños italianos. Óscar Urbina, vocero de la firma, indica que sus productos llegan a locales comerciales de Guayaquil, Cuenca, Loja, Quito, Manta y Machala. Los zapatos se venden en cadenas comerciales como Etafashion, DePrati, entre otras. Sin embargo, un asunto pendiente es el tema de las exportaciones. Actualmente, una de las empresas que envía mercadería al exterior es Plasticaucho Industrial S.A. Esta compañía, también ambateña, exporta zapatos de lona, botas de caucho y calzado escolar de cuero a Colombia y Perú. Por lo pronto, otras productoras buscan abrir espacio en el exterior. Crear oficinas comerciales en el extranjero, enviar cargamentos de muestra son sus estrategias.

En un artículo de (El Comercio, 2015)manifiesta con el tema “Ecuador lanza inusual llamado a no ir de compras en masa a Colombia” y este explica lo siguiente:

Ya golpeado por la drástica caída de los ingresos petroleros, Ecuador enfrenta en el último año una apreciación de más del 60% de la divisa estadounidense - la moneda que adoptó hace 15 años - con respecto al peso colombiano, lo que en la práctica significa que para un ecuatoriano resulta mucho más barato cruzar la frontera y aprovisionarse en Colombia que hacerlo localmente. "Debido a la vertiginosa depreciación del peso colombiano frente al dólar, muchos ecuatorianos atraviesan la frontera y realizan compras en ciudades del país vecino (...), bajo la premisa de que en Colombia los precios de los productos son mucho más económicos", admitió el gobierno en un comunicado leído por el portavoz Stefano Iannuzzelli.

La apreciación de la divisa estadounidense tiene un efecto doble para Ecuador: la pérdida de competitividad de sus productos y la salida de los dólares que tanto necesita ahora que ingresan menos por la baja del precio internacional del barril de crudo, su principal producto de exportación.

Otro aspecto importante a considerar son las posibles repercusiones que pueden causar una erupción próxima del volcán Cotopaxi en el país, por lo tanto un artículo de la revista (EKOS, 2015) expresa que Ecuador podrá acceder a créditos de emergencia por unos USD 800 millones para afrontar las consecuencias de una eventual erupción del volcán Cotopaxi. El Ministerio de Finanzas, a través de su departamento de Comunicación, dio a conocer que están disponibles para el país dos líneas de contingencias de hasta unos USD 500 millones (0,5% del Producto Interno Bruto, PIB) provenientes del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y con la CAF-Banco de Desarrollo de América Latina.

Como se explica en un artículo de (Araujo, 2015) una abrupta erupción afectaría a alrededor de 25.000 negocios, por los lahares y la caída de ceniza, según datos oficiales. Alrededor de 35.657 personas quedarían en el desempleo solo en Latacunga. En esta ciudad, cerca de 10.000 viviendas se encuentran en zona de riesgo y se debería buscar albergue para unos 45.000 ciudadanos.

En otro artículo de (Sosa, 2015) afirma que Ecuador está expuesto a riesgos de todo tipo, desde naturales hasta externos, pero no tiene ahorros para afrontar esos problemas, lo cual pone la economía en una situación de alto riesgo. Los depósitos del Gobierno han venido cayendo desde que el mercado petrolero internacional se contrajo. La reserva de libre disponibilidad se redujo un 29% en el último año, lo que afecta la liquidez interna, obliga a priorizar los créditos de la banca, afecta las actividades productivas y termina afectando el crecimiento y los avances en la reducción de la pobreza. Al menos se puede mencionar cinco riesgos que rondan la economía ecuatoriana: erupción del volcán Cotopaxi, inundaciones por el fenómeno de El Niño, pago de una indemnización de la petrolera Oxy, apreciación del dólar y caída del precio del petróleo.

Tanto el golpe en la economía mundial, que han hecho que los precios de las materias primas internacionales tengan una tendencia decreciente, la fuerte reducción del precio del barril de petróleo por aumento de la oferta, el lento crecimiento económico por la recuperación de las economías desarrolladas, el desplome del mercado de valores de China dentro de la economía mundial y varios factores dentro de la economía ecuatoriana como la revalorización del dólar en comparación a las monedas de los países vecinos, una balanza comercial negativa, las tasas arancelarias a la materia prima para la producción de calzado,

la salida de capitales al extranjero, la inminente erupción del volcán Cotopaxi y la llegada de Fenómeno del Niño afectaría a la economía nacional y dentro de esto a las industrias, incluyendo al sector de la producción de calzado por lo que es un año difícil y se deben tomar las mejores decisiones para sacar al sector flote y superar estas trabas.

### **1.1.3 Tendencias políticas**

La principal doctrina política que se ha ejercido en los últimos años en el Ecuador se ha denominado “Socialismo del siglo XXI” que según (Montaner, SA) explica este modelo de gobierno donde el poder ejecutivo propone construir un tipo de Estado fuertemente centralista, dominado por el ejecutivo, intervencionista y proteccionista, en el que las empresas "estratégicas" formarán parte del sector público. Además de socialista, el Presidente Correa manifiesta ser nacionalista, indigenista y católico ferviente. No le agrada el comercio libre con Estados Unidos, piensa rechazar la deuda externa, y tratará de unir el destino económico de su país al MERCOSUR.

Para entender mejor este tema (Manzo, 2013) explica que en el socialismo del siglo XXI deben existir las diferentes formas de producción y de trabajo: el estatal, el mixto, el empresarial privado, el cooperativista y el individual. Todos deben contribuir al desarrollo de la sociedad y de la naturaleza. Para que un país se considere socialista, la empresa estatal y cooperativa debe predominar o prevalecer sobre la empresa privada e individual. Todos deben aportar al desarrollo de los intereses singulares, de un sector, pero con el compromiso de la totalidad.

Todas las regulaciones que se plantean, cuestiones arancelarias han hecho que se vuelva un país muy irregular, lo que ha alejado a la inversión extranjera y ha provocado un retraso económico en comparación a los otros países de la región, algunas empresas han optado por irse del país.

Después de haber realizado un análisis del país y del sector del calzado se puede concluir que claramente el país está pasando por momentos muy difíciles tanto económica como políticamente, si bien la implementación de salvaguardas a más de 2800 productos buscaba proteger la industria nacional, estos aranceles en gran parte afectaron también a ciertos insumos necesarios la producción, impuestos a la maquinaria e impuestos a artículos tecnológicos que también intervienen en el proceso productivo, todos estos indispensables para la producción de todo tipo de artículos en nuestro país, provocando que los costos de fabricación suban y por lo tanto se incrementó el precio del producto final. Estos aranceles aplicados a productos importados afectaron a la industria nacional de manera indirecta ya que el producto importado se encareció mucho, lo que provocó que muchos productos incluso de origen nacional suban de precio.

Varias de las propuestas pensadas por el gobierno incomodaron a algunos sectores del país, lo que ocasionó una inestabilidad en el país debido a que las organizaciones salgan a protestar a las calles, se presentaron manifestaciones donde se bloquearon principales vías del país ocasionando que muchos productos que se comercializan no llegaran a sus destinos y se presentaron muchos otros inconvenientes que afectaron al comercio interno del país.



A pesar de los impactos negativos también existen nuevas regulaciones que el gobierno ha propuesto para apoyar a la industria nacional, como es la campaña Primero Ecuador, que promueve a que los productores ofrezcan productos de calidad para satisfacer los gustos de las personas, fomentando así que la industria del calzado esté innovando y actualizada para ser más competitiva.

#### **1.1.4 Cuestiones legales y regulatorias**

Como indica (Ferrell & Hartline, 2012) las cuestiones legales y regulatorias van de la mano con los sucesos en el entorno político, existen leyes y regulaciones que tienen el poder de influir sobre las decisiones y actividades de marketing de la empresa.

La presencia de estas hace que las empresas se adhieran a estas como un aspecto determinado de la planeación de marketing. Es importante que el gerente de la empresa siempre esté pendiente acerca de las nuevas regulaciones que podrían afectar a sus actividades de marketing.

Es muy importante conocer cuáles son las leyes y regulaciones vigentes para que la empresa no infrinja estas y pueda afectar a su actividad, el conocimiento de estas es muy importante ya que nos dan los lineamientos necesarios para conocer cómo llevar a cabo nuestros procesos, como manejar la publicidad, permisos de funcionamiento, tributación, especificaciones del producto, documentación necesaria, etc.

Dentro del sector de producción de calzado existe la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU) la cual es una organización donde los productores de calzado se pueden afiliar voluntariamente.

Algunos de los beneficios que ofrece son:

- Representación y defensa de la Industria
- Asesoría jurídica y laboral.
- Asesoría en trámites oficiales
- Informaciones comerciales y de mercado.
- Contratación de consultores
- Participación en ferias nacionales y misiones en el exterior
- Cursos y Seminarios de Capacitación
- Revistas y publicaciones de la CALTU
- Inclusión en la página Web de la CALTU

Para ejercer una actividad económica en el Ecuador es necesario contar con el RUC (Registro Único de Contribuyente), que es el número de identificación necesaria para las sociedades y todas las personas naturales que realicen alguna actividad económica en el Ecuador y que deben pagar impuestos (Servicio de Rentas Internas, SA)

En el Ecuador para realizar cualquier actividad económica se debe cumplir con el pago de impuestos, entre ellos tenemos:

- IVA o Impuesto al Valor Agregado que es el que grava al valor de una transacción de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, para derechos de autor, propiedad industrial y derechos conexos, valor de servicios prestados. Las dos tarifas para este impuesto son 12% y 0%. (SERVICIO DE RENTAS INTERNA, SA).
- Impuesto a la Renta se aplica sobre las rentas que consigan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, es decir es un impuesto generado sobre los ingresos generados dentro del período del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año, actualmente el impuesto a la renta es del 22% sobre la utilidad bruta.
- Patente Municipal es un documento que se debe obtener de carácter obligatorio para poder operar un negocio en la ciudad de Quito, es un impuesto que se debe pagar de forma anual para todo tipo de entidades que ejerzan constantemente una actividad comercial, industrial, financiera, profesional, inmobiliaria, etc.

Para que cualquier establecimiento pueda ejercer una actividad económica en la ciudad de Quito, es indispensable que cuente con un permiso de funcionamiento.

Los pasos para la obtención del mismo son según (Emprendedores Ecuatorianos, 2010):

- Paso 1: Obtener el RUC (Registro Único de Contribuyentes) en el SRI.

- Paso 2: Obtener la Licencia Metropolitana de Funcionamiento otorgada por el Municipio de Quito.
- Paso 3: Obtener el Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.
- Paso 4: Obtener la Calificación Artesanal Autónoma (para los que quieran inscribirse como artesanos).
- Paso 5: Obtener el Permiso de Funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud (para los establecimientos que requieren control sanitario)

Para la comercialización de calzado se ha establecido una norma de etiquetado (RTE INEN 080), la cual consiste según (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2013) en la forma del etiquetado del calzado, de origen nacional o importado, con el fin de prevenir confusión o engaños para los consumidores.

En el etiquetado de calzado debe incluir la siguiente información:

- Materiales utilizados para la fabricación de las 4 partes principales del calzado, capellada, forro, plantilla y suela.
- Razón social y RUC del fabricante nacional o importador.
- País de origen del calzado

Un artículo de (cuidatufuturo, SA) Señala los pasos para la constitución de una empresa

1. Reserva un nombre. Este trámite se realiza en el balcón de servicios de la Superintendencia de Compañías y dura aproximadamente 30 minutos. Ahí mismo revisa que no exista ninguna compañía con el mismo nombre que has pensado para la tuya.
2. Elabora los estatutos. Es el contrato social que regirá a la sociedad y se validan mediante una minuta firmada por un abogado. El tiempo estimado para la elaboración del documento es 3 horas.
3. Abre una “cuenta de integración de capital”. Esto se realiza en cualquier banco del país. Los requisitos básicos, que pueden variar dependiendo del banco, son:
  - Capital mínimo: \$400 para compañía limitada y \$800 para compañía anónima.
  - Carta de socios en la que se detalla la participación de cada uno.
  - Copias de cédula y papeleta de votación de cada socio.
  - Luego debes pedir el “certificado de cuentas de integración de capital”, cuya entrega demora aproximadamente de 24 horas.

4. Eleva a escritura pública. Acude donde un notario público y lleva la reserva del nombre, el certificado de cuenta de integración de capital y la minuta con los estatutos.
5. Aprueba el estatuto. Lleva la escritura pública a la Superintendencia de Compañías, para su revisión y aprobación mediante resolución. Si no hay observaciones, el trámite dura aproximadamente 4 días.
6. Publica en un diario. La Superintendencia de Compañías te entregará 4 copias de la resolución y un extracto para realizar una publicación en un diario de circulación nacional.
7. Obtén los permisos municipales. En el municipio de la ciudad donde se crea tu empresa, deberás:
  - Pagar la patente municipal.
  - Pedir el certificado de cumplimiento de obligaciones.
8. Inscribe tu compañía. Con todos los documentos antes descritos, anda al Registro Mercantil del cantón donde fue constituida tu empresa, para inscribir la sociedad.
9. Realiza la Junta General de Accionistas. Esta primera reunión servirá para nombrar a los representantes de la empresa (presidente, gerente, etc.), según se haya definido en los estatutos.

10. Obtén los documentos habilitantes. Con la inscripción en el Registro Mercantil, en la Superintendencia de Compañías te entregarán los documentos para abrir el RUC de la empresa.

11. Inscribe el nombramiento del representante. Nuevamente en el Registro Mercantil, inscribe el nombramiento del administrador de la empresa designado en la Junta de Accionistas, con su razón de aceptación. Esto debe suceder dentro de los 30 días posteriores a su designación.

12. Obtén el RUC. El Registro Único de Contribuyentes (RUC) se obtiene en el Servicio de Rentas Internas (SRI), con:

- El formulario correspondiente debidamente lleno.
- Original y copia de la escritura de constitución.
- Original y copia de los nombramientos.
- Copias de cédula y papeleta de votación de los socios.
- De ser el caso, una carta de autorización del representante legal a favor de la persona que realizará el trámite.

13. Obtén la carta para el banco. Con el RUC, en la Superintendencia de Compañías te entregarán una carta dirigida al banco donde abriste la cuenta, para que puedas disponer del valor depositado.

Cumpliendo con estos pasos podrás tener tu compañía limitada o anónima lista para funcionar. El tiempo estimado para la terminación del trámite es entre tres semanas y un mes.

Dentro de las obligaciones que el empleador tiene con los trabajadores, está obligado a cumplir con los siguientes aspectos (Emprendedores Ecuatorianos, 2010):

- Realizar un contrato de trabajo.
- Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliar al colaborador al Seguro Social, a partir del primer día de trabajo.
- Cumplir con las leyes del Código de Trabajo.
- El sueldo básico que se debe pagar para el año 2015 es de \$ 354.
- Asumir el 11.5% o aporte patronal que corresponde al empleador por el seguro social.
- Pagar horas extras y suplementarias respectivamente a partir de las 40 horas semanales laboradas.
- Pagar los décimos tercer y cuarto sueldos.



- A partir del primer año de trabajo se debe pagar los Fondos de Reserva.
- Distribuir el 15% de utilidades generadas por la empresa entre sus trabajadores.

La empresa JE estilos y modelos es una organización familiar, su constitución se maneja como Persona Natural, en cuanto al aspecto tributario cumple puntualmente con el pago de todos los impuestos que se exigen tanto el IVA, Impuesto a la renta, Patente Municipal.

Cuenta con todos los permisos necesarios para su funcionamiento, comercializa todos sus productos con el respectivo etiquetado que norma el INEN y cumple con todas las obligaciones laborales que exige la ley con sus colaboradores.

#### **1.1.5 Avances tecnológicos**

Según (Ferrell & Hartline, 2012) los avances tecnológicos deben asumir una importante presencia en las empresa ya que estas deben estar enfocadas principalmente en los cliente.

Las ventajas en la tecnología pueden impactar directamente en las estrategias de marketing haciéndolas más eficientes y eficaces, estas ayudan a mejorar procesos, comunicaciones, negociaciones de la empresa, etc.

Según el artículo de (Minalla, 2011) cuyo tema es “Avances tecnológicos en Ecuador”

En el aspecto tecnológico en el Ecuador es escaso, lo que ha provocado fuertes consecuencias en tema de desarrollo, la falta de innovación en tecnología no ha permitido al país progresar de una manera óptima dentro del mercado competitivo a nivel mundial.

El país se encuentra con una gran desventaja con el resto de países, haciendo que seamos dependientes de países como Estados Unidos ya que ellos son los que nos ofertan la tecnología que nuestro país carece.

En la actualidad todo se mueve mediante la tecnología, ya que estos avances nos ayudan a mejorar los procesos de producción, se hacen en menos tiempo y con eficacia que lo que se haría con la mano de obra, reduciendo costos de producción.

No se puede dejar de lado la gran inversión que se hace para adquirir maquinaria necesaria. En todos los sectores como la ciencia, comunicación, factores geográficos, industrias, petróleo, etc., la tecnología ha tenido un gran alcance, y se puede evidenciar que sin esta no se puede avanzar.

La falta de presupuesto en el país para poder invertir en tecnología es el agravante más grande a la situación del país, ya que no existe presupuesto para investigación e innovación con fines productivos, en general se afectará a la producción del país.

En cuanto a tendencias tecnológicas es muy importante que las empresas ecuatorianas estén actualizadas en este ámbito, especialmente en el sector industrial, ya que al tener una tecnología de punta, se pueden ofrecer productos nuevos y con mayor índice de calidad, se reducen los costos de fabricación y se podría producir en mayor cantidad, haciendo que las empresas puedan crecer más.

Aunque el problema es la falta de presupuesto para adquirir nueva maquinaria, se puede evidenciar que en el país solo las empresas grandes son las que pueden tener acceso a nueva maquinaria por sus altos precios, pero de todos modos las empresas se ven obligadas a realizar un esfuerzo grande para mejorar su tecnología y poder dar un mejor servicio al cliente, aunque toda esta tecnología sea proveniente de otros países y tengan altos precios por todos los impuestos y costos de importación, esto ha provocado que las empresas pequeñas se retrasen un poco en tecnología, perdiendo competitividad local e internacional.

Dentro de la empresa, en el aspecto tecnológico se encuentra bien, ya que se dispone de un software especializado que está adaptado a las necesidades que las operaciones de la organización demanda, de igual forma para sus operaciones en general dispone de tecnología, tanto como computadores, lectores de barras, cámaras de seguridad para asegurar sus operaciones, página web que en la actualidad es informativa, la misma no está enfocada para ventas vía internet, redes sociales que buscan informar a los clientes y posibles clientes sobre noticias, promociones, descuentos, nuevos productos, avisos, etc. Se ha podido evidenciar que la empresa si está actualizada en aspectos tecnológicos ya que

cada vez que se presenta una necesidad para innovar, se ha realizado una inversión para la mejora de operaciones.

#### **1.1.6 Tendencias socioculturales**

Según (Ferrell & Hartline, 2012) los factores socioculturales son las influencias sociales y culturales que provocan cambios en actitudes, creencias, normas, costumbres y estilos de vida, todas estas tendencias afectan al estilo de vida de las persona, ya que ayudan a determinar qué, dónde, cómo y cuándo los clientes compran los productos de la empresa, existen muchas tendencias culturales pero principalmente vamos a analizar tres tipos de tendencias dentro del ambiente sociocultural que son las siguientes:

- Tendencia demográfica, se refiere a las características de la población que manera crece el número de habitantes de una zona, cual es la composición por género de la población, cual es el rango de edades, índice de natalidad e índice de mortalidad, población económicamente activa; todos estos datos se pueden ir analizando como una tendencia que nos permita realizar proyecciones de cómo será el mercado a futuro.
- Tendencia de estilo de vida, la mayoría de las personas no es consciente de que se encuentra viviendo este tipo de cambios, simplemente se adaptan y se dejan llevar por ellos, uno de los más comunes es el uso de la tecnología y es que a medida que la tecnología va evolucionando va cambiando nuestro estilo de vida, nos permite acortar distancias, nos muestra nuevas maneras de hacer las cosas, cambia nuestras actividades

diarias, influye en nuestro trabajo, en nuestra alimentación y incluso en nuestra forma de ver el mundo.

- Tendencias de valor, esta tendencia tiene relación con el comportamiento de la sociedad donde se desenvuelve el cliente, ya que será esta la que le dicte cuales son los valores culturales a los que se apoye la persona. Se trata de cómo la persona se ve tanto a sí mismo como a la sociedad en general, cuáles son sus costumbres y creencias, que el individuo está dispuesto a admitir y cuales son inadmisibles para él.

Existe diferencias en las preferencias de los consumidores en el país, los productos han sido enfocados al consumo de los posibles clientes de la Sierra ecuatoriana, ya que existe más aceptación de los modelos que ofrece la empresa.

Existen dos grupos de clientes directos, los clientes minoristas y los clientes mayoristas que representan un 3% y 97% respectivamente de los ingresos de la empresa.

Los clientes minoristas realizan compras en los almacenes ya que se encuentran domiciliados o viven cerca de estos.

Aproximadamente un 70% de los clientes mayoristas de la empresa se encuentran domiciliados en la parte sur de la ciudad de Quito, el 28% restante se encuentran distribuidos en la zona norte, centro y valles de la ciudad, mientras que el 2% restante son clientes de provincias, principalmente de la región Sierra

del país, se puede observar que en la parte sur de la ciudad existe un mayor índice de trabajo informal.


La mayoría de los clientes mayoristas son cabezas de familia y en porcentaje el 40% de los clientes mayoristas se dedican a la venta de zapatos como su principal actividad comercial, mientras que el 60% restante complementan su trabajo con la venta de productos de la empresa.

Pero se conoce que los vendedores mayoristas distribuyen los productos en todos los sectores de la ciudad, sin importar la ubicación de la empresa y sus sucursales.

En tendencia de moda se puede observar que en la región Costa las personas viven más actualizadas en la moda mientras que en la región Sierra y Oriente del país los gustos de las personas son más conservadores, con gustos que no sean muy extravagantes pero que se apeguen a la moda del momento.

A continuación se presenta una matriz en donde se indican los aspectos más importantes encontrados en el análisis que se realizó

**Tabla 3: Matriz FODA del sector**

	<b>JE ESTILOS Y MODELOS</b>		<b>14/03/2016</b>
<b>ANÁLISIS DEL SECTOR FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACION DE CALZADO</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Existen pocas empresas de venta de calzado por catálogo en el país.	Falta de materia prima de producción nacional para la elaboracion de calzado	El precio de las materias primas internacionales tienen tendencia decreciente.	Lento crecimiento económico del sector por la crisis mundial.
Existe un crecimiento del sector de calzado desde el año 2009	Poca innovación por parte de los productores de calzado	Protección impuesta por el gobierno para importar calzado que beneficia a los productores nacionales.	Salvaguardias que encarecen la materia prima y la maquinaria importada necesaria para la producción nacional.
Aumento significativo de la producción de calzado	Aspecto tecnológico escaso, que no permiten ser competitivos en el mercado	Precios competitivos en el mercado con relación a zapatos importados	La apreciación del dólar quita competitividad a los productos nacionales en comparación a los países vecinos.
Presencia de 4500 prodcutores de calzado a nivel nacional	Altos costos de producción por falta de innovación teconológica, reduciendo el volumen de fabricación de productos	Existe una gran demanda de calzado en el mercado nacional.	Posible erupción del volcán Cotopaxi que amenaza a las fuentes de materia prima y arterias viales por donde se comercializa.
Aumento de competitividad en el mercado local que garantiza mejores prodcutos		Salida de empresas grandes a otros países, que dejan una brecha en el mercado	Economía irregular que aleja a la inversión extranjera para fortalecimiento de la industria
Especialización del sector para la fabricación de calzado.			Existencia de mucha burocracia y demora en los trámites para la operación de una nueva empresa
			Altos precios de la tecnología que retrasan a la innovación y desarrollo del sector.

## 1.2 ENTORNO INTERNO

Se debe realizar una evaluación crítica del entorno interno de la organización que van en relación a sus objetivos, estrategia, desempeño, asignación de recursos, características estructurales, clima organizacional y su cultura, de esta manera se podrá saber cuál es la situación de la empresa y mediante este análisis se podrá conocer cuáles son las falencias de la empresa y de esa manera se plantará que estrategias se podrá implementar.

Al realizar un análisis de la empresa se concluye que no tiene un plan estratégico, lo cual es una herramienta fundamental para mejorar sus estrategias de marketing y buscar una ventaja competitiva ante sus competidores principales.

### 1.2.1 Revisión de los objetivos actuales

Según (Ferrell & Hartline, 2012) lo primero que se debe hacer es evaluar los objetivos, la estrategia y el desempeño del marketing actuales. Una evaluación periódica ayuda a que los objetivos sigan alineados a la misión de la empresa con los entornos del cliente y externo siempre clientes.

En la situación actual de la empresa no se conocen claramente cuáles son las metas y objetivos actuales de la empresa, no se enfoca mucho en los temas de marketing y sólo basa sus objetivos y metas en ventas.



Por lo tanto al ser la misión *“Somos una empresa dedicada a la distribución y comercialización de calzado y artículos de cuero de la mejor calidad a precios competitivos, a través de nuestra fuerza de ventas ofrecemos a los clientes un servicio personalizado, creando fuentes de trabajo y aportando al desarrollo del país”* se puede saber que la empresa no tiene objetivos y estrategias de marketing que están alineadas a su misión, y también se sabe que los objetivos de la empresa son conocidos únicamente por la gerencia y no por el resto de la organización.

La visión que la empresa se ha planteado en la actualidad es *“Ser una empresa líder en la comercialización de calzado y afines, a nivel local y nacional, cuidando siempre la calidad de nuestros productos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes”*.

### **Objetivos de la empresa para el año 2015**

La empresa a pesar de que no tiene los objetivos descritos de una manera específica, de fuente del gerente se pudo conocer que los objetivos son:

- Tener participación en todas las zonas del Distrito Metropolitano de Quito, es decir que los productos puedan llegar a gran parte de la ciudad.
- Llegar a tener nuevos clientes en provincias, de esta manera los productos llegará a nuevos mercados fuera de la ciudad.

- Tener un crecimiento este año del 10%, en los años anteriores el crecimiento de la empresa era de un 20% pero por la situación económica del país, el objetivo principal de la empresa es crecer y no decrecer.
- Liquidar el 20% de los inventarios sin rotación hasta el fin de año con la creación de la nueva sucursal en el sur de la ciudad.

### **Principios**

Se trata de los conceptos, filosofías y creencias en general que la organización practica y respeta, estas están por encima de las prácticas cotidianas que buscan la ganancia en el corto plazo, estos hablan de la ética y la honestidad.

La empresa JE Estilos y Modelos opera diariamente con los siguientes principios:

- Equidad: todos los clientes de la empresa tienen derecho a adquirir los productos sin preferencias, es decir que los todos los productos están disponibles para la venta a cualquier cliente.
- Responsabilidad con el cliente: ofrecer una buena atención y productos de calidad para que el cliente se sienta satisfecho y respaldado por la empresa.
- Lealtad: Todos los colaboradores deben ser fieles a la empresa, evitando prácticas que afecten directamente a la organización.

- Comunicación: debe existir apertura para recibir peticiones y comentarios, para de esta manera tener un buen clima laboral.

## **Valores**

Los valores de la empresa no están escritos o establecidos en un documento, pero por fuente del gerente, la organización basa sus operaciones en valores como respeto, honestidad, responsabilidad, solidaridad, compromiso con los clientes, fidelidad, seriedad y confianza que son los valores que han regido y continuarán gobernando dentro de la organización.

Las estrategias de marketing actuales de la empresa se desempeñan de una manera adecuada, porque teniendo como principal canal de distribución la venta por catálogo, la empresa se da a conocer en muchos lugares, logrando que los objetivos como volumen de ventas, participación en el mercado, rentabilidad, preferencia de los clientes, satisfacción del cliente, alcancen buenos resultados que la empresa espera que se cumplan.

La empresa “Je estilos y modelos” con el fin de brindar un servicio estandarizado a todos su clientes mayoristas, ha planteado políticas las cuales se las hace conocer mediante un documento y de esta manera el cliente puede aceptar o rechazar comercializar los productos.

**Políticas**

- La inscripción tiene un costo de \$15,00, se entregarán 3 catálogos y la lista de precios.
- Los productos no tienen precios marcados en el catálogo, la utilidad mínima es del 43% sobre su precio de costo, quedando a discreción del vendedor el PVP, sin embargo éste no podrá ser menor al precio oficial de lista.
- Para mantenerse activo dentro del sistema, es requisito cumplir con montos de compra mensuales acumulados mínimos de \$300.00. En caso contrario a partir del 3er mes la cuenta quedará inactiva.
- Se permiten cambios y/o devoluciones inmediatos, siempre que el producto se encuentre en las mismas condiciones en que fueron despachados desde el almacén. Estos cambios y/o devoluciones se deben realizar dentro del mismo mes en el que fueron comprados.
- El último día laborable de cada mes calendario se realizará el Cierre de Mes, requisito indispensable para poder realizar transacciones en el mes siguiente.
- Las cuentas son personales y si otra persona desea usarla será previa autorización y bajo la responsabilidad del titular de la cuenta.

- Es la responsabilidad del cliente revisar la cantidad de productos que se le entrega y los respectivos comprobantes de cada transacción (Compra, Devolución, Pago) únicos documentos para cualquier reclamo.
- Se pueden realizar pedidos vía e-mail, telefónica o fax, los mismos que serán reservados hasta 48 horas desde la confirmación existencias en bodega.
- Para su mejor atención se recomienda traer los pedidos listos en las Hojas de Pedido entregados en el almacén. Código del catálogo, color y talla.
- Para cualquier transacción primero se deben realizar las Devoluciones, posteriormente se entregará la Hoja de Pedido al personal de atención para que su pedido pueda ser preparado y después de la confirmación del cliente se realizará el Despacho y la Entrega del Producto.

A pesar de que el desempeño de la industria se encuentra a la baja como se puede ver en el análisis económico, la empresa posee un gran desempeño en comparación al resto de organizaciones, esto se da por su estrategia de ventas que son una fortaleza ante un mercado a la baja.

### **1.2.2 Disponibilidad de recursos**

Según los autores (Ferrell & Hartline, 2012) en su libro afirma que el segundo paso que se debe realizar es revisar los niveles actuales y anticipados de recursos organizacionales que se pueden utilizar para fines de marketing. Dentro de esta

revisión se deben incluir un análisis de recursos financieros, humanos y de experiencia, así como cualquier otro que la empresa pueda mantener relaciones con los socios de la cadena de suministros, de alianza estratégica o de grupo de clientes.

Actualmente la empresa cuenta con dos almacenes, uno en el centro y otro en el norte de la ciudad con toda la infraestructura necesaria para la atención de sus clientes, son establecimientos propios con bodegas que disponen de stock de todos los productos que se ofrecen en su catálogo de productos, al momento se cuenta con un terreno en el sector sur de la ciudad donde se está construyendo una tercer sucursal para ofrecer un mejor servicio a sus clientes, posee todos los recursos tecnológicos para elaborar su propio catálogo, posee un software que fue creado para la necesidad de sus operaciones y cuenta con su propia página web informativa.

Dentro del capital humano entre directivos y colaboradores la organización cuenta con 20 personas que desempeñan sus operaciones en diferentes áreas.

La empresa en cada catálogo ofrece aproximadamente 600 modelos diferentes de productos que hacen que exista variedad para el consumidor.

### **1.2.3 Cultura y estructura organizacional**

Según (Ferrell & Hartline, 2012) se debe revisar los temas estructurales y culturales actuales y anticipados actuales que pudieran afectar a las actividades

de marketing. Dentro de esta revisión se debe incluir el tema de cultura interna de la empresa.

Se va revisar la cultura empresarial, que está compuesta por artefactos, valores y supuestos

Según (Hernandez, 2003) los artefactos son todas las cosas que uno ve, siente y escucha cuando se encuentra en una organización, estos incluyen, productos, servicios, conducta de los miembros. En el caso de la empresa JE Estilos y Modelos los artefactos que se pueden ver son la forma de vestir de los colaboradores, usan uniformes para identificarse con la empresa, se presenta un tipo de liderazgo autoritario dónde lo que el gerente hace o dice es lo que se transmite al resto de la organización, el lenguaje se presenta de forma paralela, es decir la comunicación se puede dar entre todos los integrantes de la organización, los símbolos de la empresa son los logotipos que transmiten el nombre de la organización, no existe rituales de reconocimiento porque la forma que la empresa hace un reconocimiento a sus colaboradores es de forma económica, hay que analizar estos factores que pueden causar conflictos interno en la organización que pueden generar alta rotación de personas.

Los valores son las formas de agrupar las creencias para comunicación del personal, en la empresa se fomenta la honestidad, la puntualidad y el respeto hacia los demás, la honestidad en las operaciones de la empresa se fomentada siempre y se tiene en cuenta que el cliente es quien mantiene a la empresa, existen indicadores de ventas y de resultados a fin de cada mes que son solo conocidos por la gerencia.

Existen falencias en la atención al cliente ya que al no existir capacitaciones de trato al cliente los trabajadores no cuentan con el conocimiento necesario esto, existen rivalidad entre ciertos colaboradores que crean disputas que afectan al clima laboral, en estos casos es el gerente quien trata de solucionar las diferencias. La preferencia con ciertos clientes es evidente por parte de algunos colaboradores, esto afecta a la atención con otros clientes.

Los valores impuestos por la gerencia fomentan un trabajo honesto y solidario, los trabajadores conocen la forma de pensar del gerente y los impulsa a trabajar de la misma manera.

La puntualidad es muy importante, se cuenta con un reloj biométrico donde los trabajadores registran sus entradas y salidas, de esta manera se controla que las operaciones se realicen en el tiempo oportuno.

La empresa no dispone de un plan estratégico ni de un plan operativo, lo cual es una falencia, porque no se conoce exactamente a dónde se dirige.

Los supuestos son la base de la cultura empresarial, se conoce dentro de la empresa que el gerente fue quien fundó la empresa a lo largo de los años y es quien ha mantenido a flote y la ha sacado adelante.

Algunos de los rituales que existen en la organización son cumpleaños de los trabajadores, donde todos se reúnen para festejar con algún tipo de alimento y palabras de felicitación al trabajador que esté de cumpleaños.



La gerencia una vez al año, por motivos de las fechas festivas de diciembre entrega a sus trabajadores una canasta con varios productos de consumo masivo, junto con un pavo y algún otro detalle, de la misma manera con sus cuarenta mejores clientes, que han alcanzado los montos más altos de ventas se les entrega como obsequio un pavo junto con otro artículo de regalo. Al resto de sus clientes se les entrega algún detalle como gratitud y por motivo de las festividades.

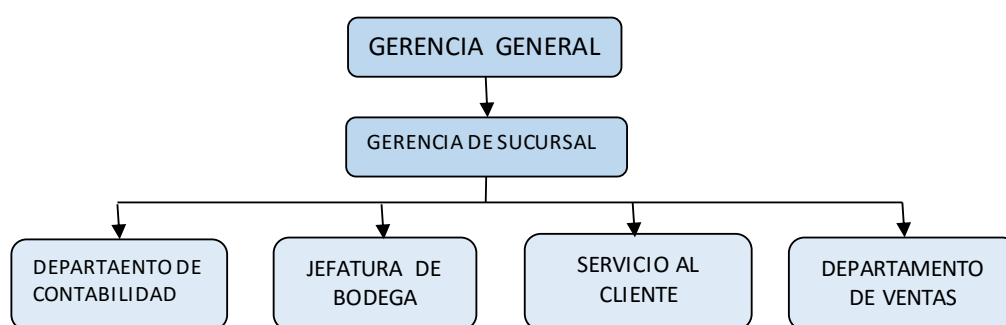
En la situación actual de la organización existen aspectos positivos en cuanto a los vendedores, esto se da porque la empresa responde todas las inquietudes de los clientes mayoristas, se les garantiza productos de calidad por lo tanto se sienten identificados con la empresa. “Los clientes son quienes mantienen en pie a la empresa” es el pensamiento que siempre tiene el gerente en su mente y fomenta esto a sus colaboradores. Los clientes mayoristas pueden hacer sugerencias, reclamos, usar uniformes de la empresa, pedir propaganda de la organización, disponen de un crédito directo que les facilita la compra de los productos, es decir que la gerencia se preocupa mucho de la satisfacción de sus clientes.

En los colaboradores que trabajan en la empresa, existe una clara falta de pertenencia con la organización, se sienten solo comprometidos con sus actividades asignadas, no hay conocimientos claros de los objetivos de la empresa, no se preocupan por posibles pérdidas económicas, le dan importancia solo a la remuneración mensual, por lo que es muy importante cambiar la cultura organizacional para que los colaboradores se sientan comprometidos con el crecimiento conjunto de la organización.

Existen pugnas en la administración de la empresa que evitan que surjan nuevas estrategias de marketing, las cuales son solo tomadas por la gerencia.

En la actualidad no existen programas que impulsen la motivación a los colaboradores de la empresa, no se ha brindado una capacitación adecuada a los empleados que se encargan de la atención al cliente, aspecto que se debe fortalecer en un futuro.

El organigrama estructural de la empresa se presenta de la siguiente manera:



**Figura 3: Organigrama estructural de la empresa**

Mediante una observación de las operaciones de la empresa se conoce que los procesos más importantes son recepción de mercadería, almacenamiento, devolución de productos, preparación de pedidos, despacho de pedidos y facturación y recaudación.

Los procesos no se encuentran establecidos en un manual de procesos, desde la óptica del autor de esta investigación a continuación se enlistan las actividades que se realizan en cada proceso:

- **Recepción de mercadería:**

- Recibir los documentos habilitantes que son entregados por el personal de la empresa transportista una vez que llega la mercadería de los proveedores.
- Recibir y contar las cajas de mercadería que han sido descargadas por la empresa transportista.
- Revisar que los documentos habilitantes y verificar las condiciones físicas de las cajas de mercadería como embalaje, sellos de seguridad, estado de la caja.
- Firmar los documentos habilitantes aceptando la recepción de la mercadería.
- Entregar los permisos firmados al personal de la empresa transportista.
- Abrir las cajas de mercadería.
- Sacar el producto y ordenarlo de acuerdo a su descripción.
- Verificar los productos recibidos con la factura emitida por el proveedor.

- Entregar la factura al departamento de contabilidad y notificar las observaciones.
  - Generar el ingreso de mercadería en el sistema informático.
  - Imprimir los códigos de barras de la compra ingresada en el sistema.
  - Entregar los códigos al personal de bodega.
  - Colocar los códigos de barra, tanto en el producto como en la caja.
  - Entregar el producto etiquetado para almacenarlo.
- **Almacenamiento**
    - El personal encargado organiza el espacio en bodega para ubicar los nuevos productos.
    - Trasladar los productos etiquetados a su lugar correspondiente en la bodega.
    - Ubicar los productos en columna con el código visible.

- **Devolución de productos**

- El cliente entrega al personal de bodega los productos que desea devolver o cambiar.
- El personal encargado revisa que el producto este en buenas condiciones y con la respectiva etiqueta de identificación.
- Trasladar los productos hacia el área de facturación para un reingreso en el sistema y que se efectúe la devolución.
- El personal de facturación ingresa al sistema los productos a devolver utilizando el lector de código de barras, con ayuda del personal de bodega.
- El personal de facturación imprime y entrega el comprobante de devolución al cliente como constancia que la operación se ha realizado.
- El personal de bodega ubica la etiqueta en el producto o en la caja de ser necesario.
- Trasladar los productos devueltos para su almacenaje.

- **Preparación de pedidos**

- Recibir el pedido por parte del cliente puede ser directamente, por teléfono o por correo electrónico.
- Organizar la recolección del pedido de acuerdo a la ubicación y zonificación de la bodega.
- Dirigirse al sitio donde se encuentra el producto.
- Recolectar el producto de la bodega.
- Proceder al despacho del pedido en el área de atención al cliente.

- **Despacho de pedido**

- Enseñar uno por uno los productos al cliente.
- Verificar que el cliente este satisfecho con cada uno de los productos separados.
- Entregar los productos a Facturación y Recaudación.

- **Facturación y recaudación**

- Seleccionar la opción de facturación en el sistema.
- 
- Ingresar al sistema los productos a facturar utilizando el lector de código de barras, con ayuda del personal de bodega.
- Validar la información ingresada en el sistema con el personal de bodega.
- Grabar la transacción en el sistema.
- Imprimir el documento respectivo y entregarlo al cliente.
- Realizar el cobro al cliente dependiendo la forma de pago.
- Grabar el pago e imprimir el documento de pago.
- Supervisar que el personal de bodega entregue los productos al cliente.

### 1.3 ENTORNO DEL CLIENTE

Se debe realizar un análisis de situación actual y futura en relación con los clientes en los mercados meta de la empresa, al evaluar los mercados meta de la empresa se debe tratar de comprender los comportamientos de compra y las características de uso de

los productos, una organización que realmente se encuentran orientadas al cliente o al mercado tienen un acceso fácil a información que responden a las preguntas ¿qué?, ¿quién?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿por qué?, caso contrario se debe realizar una investigación primaria de marketing para entender bien su mercado meta.

### **1.3.1 ¿Quiénes son los clientes actuales y potenciales?**

(Ferrell & Hartline, 2012), plantea que para conocer los clientes actuales y potenciales se requiere un análisis de las características que define el mercado meta, es decir que se debe conocer las características demográficas como sexo, edad, ingreso, etc., características geográficas como lugar de residencia de clientes, densidad del mercado meta, etc., y psicográficas como actitudes, opiniones, intereses, etc.

Para conocer quiénes son los clientes de la empresa se debe conocer qué es la segmentación de mercado, según (Hill & Jones, Segmentación de mercados, 2009) “es la forma en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en las diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, a fin de obtener una ventaja competitiva”.

Proceso de segmentación de mercado.

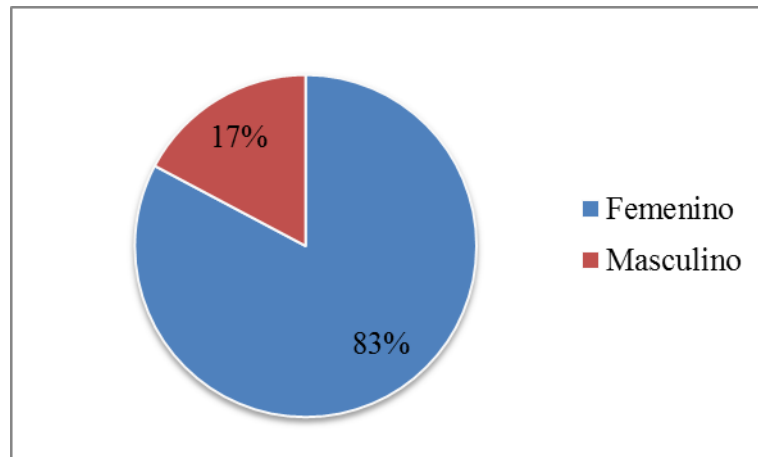
Mediante el proceso de segmentación de mercado se puede hacer un análisis de las características de los clientes, se debe seguir los siguientes pasos según (Aguilar, 2005).



- Estudio: Es dónde se analiza el mercado para conocer las necesidades satisfechas por las ofertas actuales, las que no lo son y las que podrían ser reconocidas.
- Análisis: Se interpretan los datos recogidos para descartar variables y agrupar o construir el segmento con los clientes que comparten un requerimiento en particular y lo que los distingue de los demás segmentos del mercado con características diferentes.
- Preparación de perfiles: Se prepara el perfil de cada grupo de clientes en términos de demografía, geografía, sexo, edad, etc.

A los clientes de la empresa se los puede clasificar en dos categorías, los clientes directos o mayoristas y los clientes minoristas que representan un 3% y 97% respectivamente de los ingresos de la empresa, por lo tanto el modelo de negocio de la empresa “JE estilos y modelos” es un Business to Business, es decir la empresa ofrece sus productos o servicios a otras empresas, en esta caso a los clientes mayoristas, sin enfocarse en su mayoría en los consumidores finales.

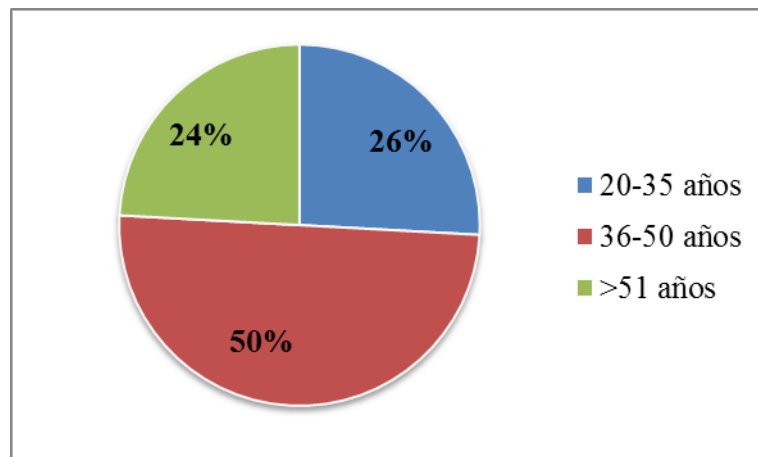
Mediante la recolección de datos de los clientes actuales de la empresa se pudo identificar los perfiles de los clientes actuales.



**Figura 4: Clasificación de Clientes según género**

**Fuente:** Base de datos JE Estilos y Modelos

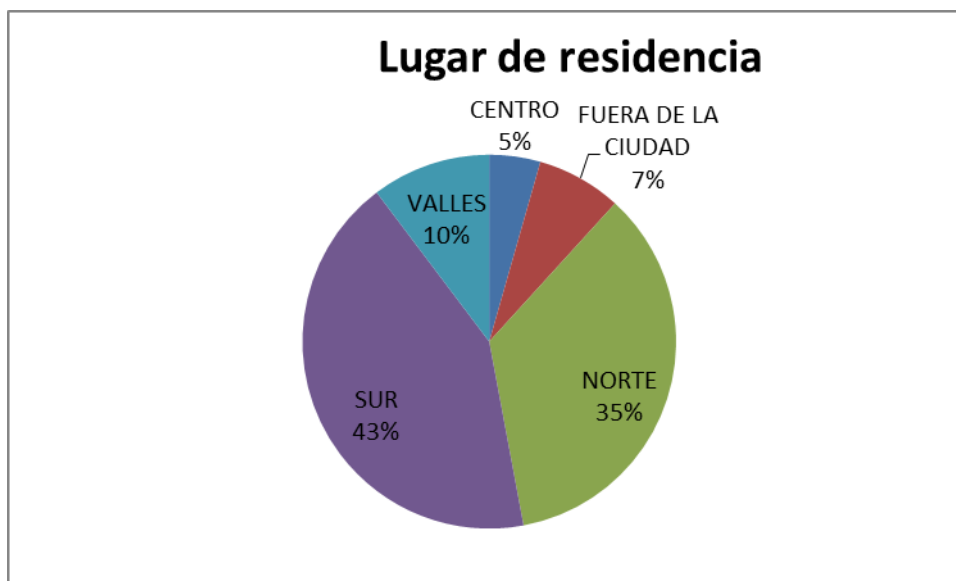
La empresa actualmente cuenta con 400 clientes mayoristas que trabajan regularmente, de los cuales un 83% son mujeres y el resto son hombres.



**Figura 5: Clasificación de los clientes según edad**

**Fuente:** Base de datos JE Estilos y Modelos

Los clientes se presentan en tres grupos de edad, dónde el rango de edad de los clientes va entre los desde los 20 años de edad hasta 70 años, pero el 50% del total de clientes se encuentran entre 36 y 50 años de edad.



**Figura 6: Clasificación según su residencia**

**Fuente:** Base de datos JE Estilos y Modelos

Según el lugar de residencia de los clientes, se conoce que con una mayoría del 43% de los clientes viven en la parte sur de la ciudad, el 35% vive en la parte norte de la ciudad y el resto de clientes viven en el centro, valles y fuera de la ciudad.

Realizando un análisis de estilo de vida se conoce que existen diferencias en las preferencias de los consumidores en el país, los productos han sido enfocados al consumo de los posibles clientes de la Sierra ecuatoriana, ya que existe más aceptación de los modelos que ofrece la empresa.

Pero se conoce que los vendedores mayoristas distribuyen los productos en todos los sectores de la ciudad, sin importar la ubicación de la empresa y sus sucursales.

Al analizar en cuanto a situación social la mayoría de los clientes mayoristas son cabezas de familia y en porcentaje el 40% de los clientes mayoristas se dedican a la venta de zapatos como su principal actividad comercial, mientras que el 60% restante complementan su trabajo con la venta de productos de la empresa.

En tendencia de moda se puede observar que en la región Costa las personas viven más actualizadas en la moda mientras que en la región Sierra y Oriente del país los gustos de las personas son más conservadores, con gustos que no sean muy extravagantes pero que se apeguen a la moda del momento.

Al disponer de dos sucursales actualmente en la ciudad de Quito, en el centro y en norte, y luego de conocer dónde es la mayor concentración de clientes de la empresa, se podría concluir que una nueva sucursal en el sur de la ciudad nos ayudaría a cubrir más territorio y a abarcar nuevos clientes tanto mayoristas como minoristas en ese sector de la ciudad.

### **1.3.2 ¿Qué hacen los clientes con nuestros productos?**

El autor (Ferrell & Hartline, 2012) dice que hay que realizar una evaluación de la forma en que los clientes consumen y desechan los productos de la empresa, se debe identificar la tasa de consumo, las diferencias entre los clientes frecuentes y ocasionales, si los consumidores usan productos complementarios durante el consumo y qué hacen después con los de la empresa.

En el caso de la empresa los productos que se utilizan son utilizados como prendas de vestir, pero como el principal grupo de clientes son los mayoristas,

ellos utilizan los productos como fuente de ingresos ya que los comercializan en toda la ciudad, el tiempo que poseen nuestros productos varían entre un día y una semana ya que venden los productos bajo pedido previo.

En cuanto al otro grupo de clientes que son los minoristas, adquieren los productos para consumo personal, es decir adquieren zapatos o carteras directamente en la empresa, el tiempo de uso de los productos depende mucho del uso que le da el cliente, pero se podría estimar que va desde los dos meses hasta un año.

Después del tiempo de vida del producto la mayoría de clientes desecha el producto, mientras que algunos los regalan.

### **1.3.3 ¿Dónde compran los clientes nuestros productos?**

Como afirma (Ferrell & Hartline, 2012), hay que responder la pregunta ¿dónde?, la cual está asociada con la comodidad de los clientes y distribución.

En el caso de la empresa utiliza ciertas vías de distribución, la principal forma de distribución son las ventas al detalle, es decir mediante un catálogos de productos, donde llegan los productos al consumidor final mediante los clientes mayoristas, se conoce por fuente de los vendedores mayoristas que el cliente final, adquieren los productos en sus casas o lugares de trabajo ya que los clientes mayoristas son los que los visitan para comercializar los productos de la empresa, es una manera muy cómoda de adquirir los productos de la empresa ya

que los clientes finales no tienen que acercarse a adquirir directamente los productos en la empresa o sus sucursales.

En cuanto a los clientes mayoristas, adquieren directamente los productos para comercializar de la empresa y sus sucursales, ellos mismos son los encargados de acercarse a los establecimientos para comprar los productos.

En el caso de los clientes mayoristas que se encuentran fuera de la ciudad, realizan el pedido de los productos, vía correo electrónico o teléfono, y reciben sus productos mediante un servicio de transporte particular Courier.

#### **1.3.4 ¿Cuándo compran los clientes nuestros productos?**

(Ferrell & Hartline, 2012), propone que hay que conocer cualquier influencia situacional que puede causar que la actividad de compras de los clientes varíe en el tiempo, como por ejemplo las diversas circunstancias que van desde la temporalidad de productos de la empresa hasta los cambios en los consumos ocasionados por eventos promocionales o por las restricciones presupuestales.

En el caso de la empresa y al ser productos de uso diario, es decir que son necesarios para los clientes finales que le dan un uso como prenda de vestir son de uso constante a lo largo de todo el año, pero en el caso de los clientes mayoristas que realizan compras constantemente, depende de la intensidad de su actividad comercial.

Las ventas se manejan por temporadas es decir, que las ventas se incrementan mucho más en los meses de noviembre, diciembre y enero, que se justifican por las fiestas de Navidad y fin de año, otra temporada de alta demanda de productos se da en los meses de mayo y junio, cercanos al Día de la Madre, estas dos temporadas son en las que mayores ventas se realizan en la empresa por presencia de días festivos.

Los meses con poca demanda de productos son por lo general en los meses de julio, agosto y septiembre, esto se da que los clientes tienen otros gastos que les dan más importancia y se abstienen de comprar los productos como lo hacen en el resto de año, al ser temporada de inicio de clases los clientes tienen que hacer desembolsos de dinero para que sus hijos regresen a clases, otro factor es que es verano en esta temporada y los clientes deciden salir de vacaciones y viajar, por esta razón los gastos en los clientes se incrementan y la demanda de los productos disminuye.

El resto de meses de año sin contar los meses de temporada alta o baja, los clientes realizan compras con una intensidad uniforme.

Los primeros días de mes son los días que los compradores mayoristas se encargan de realizar los cobros a sus clientes, por lo tanto estos días son los que poseen un mayor capital para poder seguir comprando y comercializando los productos.

En el caso de los clientes minoristas los días que realizan más compras son los días sábados, esto se da a que durante el resto de la semana están en sus

actividades regulares, por lo tanto éste día se incrementan las compras de los clientes minoristas en la empresa.

### **1.3.5 ¿Por qué y cómo seleccionan los clientes nuestros productos?**

Según (Ferrell & Hartline, 2012) es necesario identificar los beneficios básicos de satisfacción de las necesidades que proveen los productos de la empresa, es decir los beneficios potenciales ofrecidos por las características de los productos deben analizarse porque estos son la principal razón que hace que los clientes adquieran los productos de la empresa.

En el caso de la empresa y de los clientes mayoristas, el principal uso que le dan a los productos es que estos son una fuente de ingreso, al comercializar los productos de la empresa, encuentran una actividad económica que la pueden complementar con sus otras actividades, otra razón que hace atractivo comercializar los productos de la empresa es que se cuenta con un stock amplio y con una rápida reposición en caso de faltantes de los productos demandados, la calidad de productos en su gran mayoría de cuero hacen que sean muy atractivos al consumidor final.

En cuanto al consumidor final, eligen los productos por sus diseños, ya que brindan comodidad y moda, la amplia variedad hace que exista preferencia en todo tipo de gustos, al ser productos de uso regular los clientes prefieren calidad y garantía, por lo que es una de las principales razones por la que están dentro de sus preferencias adquirir los productos de la empresa.



### **1.3.6 ¿Por que los clientes potenciales no compran nuestros productos?**

Los autores (Ferrell & Hartline, 2012) dicen en su libro que es se debe investigar por qué muchos clientes potenciales eligen no comprar los productos de la empresa, por lo tanto algunas de las razones son las siguientes:

- Algunos prospectos tienen necesidades que los productos de la empresa no satisfacen.
- Los prospectos piensan que existen mejores alternativas a un precio más bajo, como productos sustitutos de la competencia.
- Los productos de la competencia poseen mejores características y beneficios que los de la empresa.
- El producto de la empresa no se alinea con el presupuesto o estilo de vida de los prospectos.
- Los prospectos afrontan altos costos por el cambio.
- Los prospectos no saben que existe el producto de la empresa.
- Los prospectos tienen concepciones equivocadas acerca del producto de la empresa, como una imagen negativa o débil.

- La mala distribución hace que el producto sea difícil de encontrar para los prospectos.

En el caso de la empresa, las principales razones que hacen que los clientes potenciales no compren los productos son:

Los modelos de los productos no agradan en su totalidad o no son de tu completo agrado, es claro evidenciar que los productos en la parte de costa ecuatoriana no son de mucho agrado, debido a que al tener un clima más cálido, los clientes potenciales prefieren otros tipos de productos que les haga sentir mejor.

En otro sector del mercado, los clientes potenciales pueden encontrar alternativas mucho más económicas, asisten a los puntos de venta directo de las fábricas, dónde se pueden encontrar productos más económicos y de características similares, otra razón es que existen productos de menor calidad a precios mucho más cómodos que llaman la atención del consumidor.


Existe mucha competencia en el sector de venta de calzado, por lo tanto los clientes potenciales tienen mucha oferta en el mercado, donde pueden encontrar productos de similares o mejores características, de mayor precio o menor precio.

Otra razón es que los clientes no conocen de la existencia de la empresa o de los productos, al disponer al momento de dos almacenes en el norte y centro de la ciudad, muchos clientes potenciales no conocen la empresa o sus productos.

Los productos que comercializa la empresa son netamente de fabricación nacional, dentro de nuestro país se tiene una concepción de que los productos fabricados en el Ecuador son de mala calidad, esto motiva a que las personas no aprecien el producto nacional y tengan una mala reputación, otra motivo es que la gente no confía en la compra de productos mediante un catálogo, esto se debe a que la gente piensa que lo que se ve en el catálogo no es igual a los productos reales.

Después de haber realizado un análisis de la situación de la empresa se presentan las matrices FODA de la empresa y de grupos de interés.

**Tabla 4: Matriz FODA de la empresa**

	JE ESTILOS Y MODELOS	14/03/2016	
FODA			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
mar-16	mar-16	mar-16	mar-16
Disponibilidad de tres sucursales que abarcan mayores zonas de ventas en la ciudad	Existe un 25% de inventarios en cada colección que se quedan sin rotación, que incurren en gastos de almacenaje	Incremento de personas que buscan otras fuentes de ingreso, y se afilian a la empresa para trabajar	Gran prescencia de calzado importado en el mercado, que compiten en calidad y diseños
Amplía experiencia en el mercado de comercialización de calzado en el país	Falta de un direccionamiento estratégico para la consecución de los objetivos.	Todas las personas necesitan zapatos, que los convierten en productos de consumo regular en el mercado	Zapatos de origen chino, a precios muy bajos
Manejo de un catálogo de productos que facilita la llegada a más clientes	Falta de una Planificación Estratégica.	Gran demanda del producto en el mercado	Demora en últimas tendencias de moda internacional por parte de prodcutores nacionales
La empresa dispone un un software diseñado para cumplir todas las operaciones de la organización y cuenta con la tecnología adecuada para ejecutarlas	Falta de programas de capacitación para los colaboradores de la empresa	Precios altos de productos importados que los hacen perder competitividad con los productos nacionales	El país no es autosuficiente en oferta de insumos y materiales para la producción
Locales propios y autonomía de la empresa en elaboración de sus catálogos	Bodegaje limitado que no permite la entrada de nuevos productos	Falta de tiempo de la gente para comprar, que hace atrativa la compra por catálogo	Mentalidad de la gente que piensa que el calzado de fabricación nacional es de mala calidad
Disponibilidad de los productos ofrecidos en el catálogo para entrega inmediata	Falta de autonomía de la empresa por ausencia del gerente	Poca competencia de empresas de venta de zapatos por catálogo	
Políticas de cambios y devoluciones de productos que es atractivo para los clientes	Vendedores sin una capacitación adecuada	Apoyo y fomento por parte del Gobierno para el conusmo de productos nacionales	
Precios muy accesibles que se acomodan a la economía de los clientes	Débil manejo de campañas de marketing para dar a conocer a la empresa y productos		
Buena liquidez de la empresa en sus operaciones			
Uso de una página web y redes sociales para dar a conecer la empresa y sus porductos a más posibles clientes			

## GRUPOS DE INTERÉS (QUE ESPERA ESTE GRUPO DE INTERES DE ESTA EMPRESA Y QUE NO QUIERE DE LA MISMA)

PROVEEDORES		CLIENTES		GOBIERNO		SOCIEDAD		EMPLEADOS		ACCIONISTAS	
Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo
Realizar los pagos en los plazos acordados y en las formas ya establecidas.	Existencia de una infidelidad.	Calidad en los productos ofrecidos, que las características de los mismos cumplan con las expectativas del cliente	Existencia de mala calidad en los productos ofrecidos por la empresa	Cumplimiento de las obligaciones tributarias de manera puntual y oportuna	Presencia de actividades ilícitas que perjudican al país	Colaboración y aporte por parte de la empresa a los sectores vulnerables de la sociedad	Actividades controladas que puedan afectar al medio ambiente	Respeto a los derechos de los trabajadores que se contemplan en la ley	Existencia de una alta rotación de personal	Rentabilidad positiva de la empresa	Actividades no éticas afecten el desarrollo de la organización
Cumplir con las formalidades legales establecidas.	Negociaciones con las partes de una manera poco ética.	Tomar en consideración sus sugerencias e inquietudes.	Ofertar características que los productos no posean que puedan engañar al cliente	Regirse y cumplir con las leyes y disposiciones vigentes	Cierre de la empresa en el mediano y largo plazo	Buenas prácticas de responsabilidad social	Desperdicio de recursos que pueden ser reusados o mejor aprovechados	Existencia de políticas y códigos que rijan las actividades de los trabajadores	Explotación laboral	Existencia de estatutos y políticas claras	Ineficaz manejo en cuanto al pago de tributos hacia el estado.
Negociar términos en los cuales ganen ambas partes.	Restringir información en cuanto a la evaluación de los proveedores.	Buenos precios que se acomoden a la economía de todo tipo de clientes	Precios altos que no compesen el producto adquirido	Desarrollo y crecimiento de la empresa que aporte favorablemente a la economía nacional	Ocultar información de la empresa que sea relevante.	Aprovechamiento de los recursos, para evitar su uso de forma desmesurada	Contaminación visual que afecta a la fachada de la ciudad	Capacitaciones regulares que mejoren el desempeño en el trabajo	Existencia de clima laboral inadecuado y desfavorable.	Pago puntual de dividendos.	Poco crecimiento de la empresa.
Perseverancia en las compras	Existencia de morosidad o no cumplimiento en los pagos	Personal de ventas capacitado que asesore al cliente de la mejor manera	Infraestructura inadecuada que no haga sentir comodidad al momento de la visita	Políticas de responsabilidad social que beneficien al entorno de la empresa	Morosidad o no pago de impuestos, permisos, patentes, etc.	Creación de fuentes de trabajo para personas de toda clase social	Desvinculación de la empresa dejando a muchas personas sin oportunidad de trabajo	Estabilidad laboral para crecimiento dentro de la empresa	Existencia de favoritismos	Manejo óptimo de todas las operaciones de la organización	Desperdicio o mal manejo de recursos
Buenas relaciones entre ambas partes	Acuerdos que no garanticen una relación de ganar ganar	Instalaciones en óptimas condiciones	Demora en la entrega de productos	Generación de fuentes de trabajo, para reducir índices de desempleo	Existencia de doble contabilidad			Sueldos y comisiones que representen correctamente las actividades realizadas.	Inexistencia de programas de capacitación y desarrollo del personal	Rendición de cuentas claras y puntuales por parte de la gerencia.	Información relevante oculta
		Variedad de productos con diseños innovadores que lleven la últimas tendencias de moda	Falta de documentación necesaria para realizar la adquisición de productos.	Honestidad y responsabilidad de los directivos de la empresa	Ocultar documentos legales para la comercialización de productos.			Reconocimiento al esfuerzo realizado.	No afiliación al seguro social por parte de la empresa	Perdurabilidad y desarrollo de la empresa en el largo plazo.	
		Stock suficiente de productos, que ayuden a los clientes a elegir entre toda la variedad ofrecida	Trato irrespetuoso por parte del personal de la empresa.					Pago de todas las remuneraciones y derechos que exigen las leyes vigentes		Existencia de un adecuado gobierno corporativo.	

## **2 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING**

Para la determinación de objetivos de un plan de marketing es necesario plantear un plan estratégico, ya que el plan de marketing contribuye a mejorar la posición estratégica de la organización en el mercado y un plan estratégico se enfoca al cumplimiento de objetivos generales de la organización alineados con la misión y visión, de esta manera existe un complemento para poder determinar los objetivos del plan de marketing.

La empresa JE Estilos y Modelos no cuenta con un plan estratégico por lo que se procederá a la elaboración del mismo.

### **2.1 PLAN ESTRATÉGICO**

Según (Universidad de Malaga, 2008) el plan estratégico es un documento que abarca las líneas generales de acción, en otras palabras la estrategia que la organización quiere seguir para el corto y mediano plazo. Es redactado en función de los principales objetivos que pretende la organización, en este se definen las políticas y líneas de acción concretas orientadas hacia la obtención de objetivos y los períodos de tiempo para ser cumplidos cada una de las acciones previstas, por lo tanto procedemos a proponer un plan estratégico para poder establecer los objetivos del plan de marketing.

## 2.2 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

Según Pérez citado en (Franco, 2012) la filosofía organizacional trata acerca de los valores, las convicciones filosóficas de la gerencia a cargo de guiar a la empresa a un futuro exitoso; la misión como concepto principal de la empresa, la visión de cómo tiene que ser la empresa en el futuro, la estrategia y los valores a seguir de la organización.

Para (Chiavenato & Sapiro, 2011) la filosofía organizacional es de suma importancia porque el futuro de la organización se basa en seguir las políticas y los procesos que respetan los valores y principios que preservan.

La filosofía organizacional está compuesta de la siguiente manera:



**Figura 7: Filosofía organizacional**

### 2.2.1 Misión

Según (Ferrel & Hartline, 2012) la misión debe responder a la pregunta ¿En qué negocio estamos? Es una aclaración concisa que explica la razón de ser de la empresa.

La misión no debe ser confidencial, se la debe decir a todos los grupos de interés lo que la empresa representa y su razón de ser.

Para poder establecer una misión bien planteada para cualquier tipo de organización se debe responder cinco preguntas, las cuales brindan información a los grupos de interés de la organización, especialmente a los empleados.

¿Quiénes somos?

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Cuál es nuestra filosofía operativa (valores, ética, creencias básicas, etc.)?

¿Cuáles son nuestras competencias centrales o ventajas competitivas?

¿Cuáles son nuestras responsabilidades en relación con ser un buen administrador de nuestros recursos humanos, financieros y ambientales?

La misión actual de la empresa es “*Somos una empresa dedicada a la distribución y comercialización de calzado y artículos de cuero de excelente calidad a precios competitivos, a través de nuestra fuerza de ventas ofrecemos a nuestros clientes un servicio personalizado, creando fuentes de trabajo y aportando al desarrollo del país*”



Una vez llegado a un acuerdo con el gerente de la empresa la nueva misión que se propone es *“Somos una empresa dedicada a la distribución y comercialización de prendas de vestir y calzado en su gran mayoría de origen ecuatoriano, de excelente calidad a precios competitivos, a través de nuestra fuerza de ventas ofrecemos a nuestros clientes un servicio personalizado, creando fuentes de trabajo y aportando al desarrollo del país”*

### **2.2.2 Visión**


En su libro (Ferrel & Hartline, 2012) explica que la visión busca responder la pregunta ¿En qué nos queremos convertir?, para (Chiavenato & Sapiro, 2011) la visión es una imagen, una visión del futuro, el sueño que la organización acaricia, su proyección del futuro, hacia dónde va.

La misión planteada al año 2015 es “Ser una empresa líder en la comercialización de calzado y afines, a nivel local y nacional, cuidando siempre la calidad de nuestros productos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes”

Luego de haber llegado a un acuerdo con el Gerente General de la empresa la visión que se propone es *“JE estilos y modelos para diciembre de 2020 se consolidará como una empresa familiar rentable que genere trabajo a 1500 vendedores fijos, y con 4 sucursales propias dentro del distrito metropolitano de Quito, con franquicias en las ciudades de Guayaquil, Loja, Ibarra, Cuenca y*

*Guaranda para así brindar un servicio de una manera más eficiente y llegar con productos de calidad al consumidor final”*

**Tabla 5: Matriz Misión y Visión**

	<b>JE ESTILOS Y MODELOS</b>	<b>19/11/2015</b>
	<b>DECLARACIÓN DE VISIÓN - MISIÓN</b>	
	<b>MISIÓN</b>	
	<b>Dic-15</b>	
Actual	Somos una empresa dedicada a la distribución y comercialización de calzado y artículos de cuero de excelente calidad a precios competitivos, a través de nuestra fuerza de ventas ofrecemos a nuestros clientes un servicio personalizado, creando fuentes de trabajo y aportando al desarrollo del país	
Mejorada	“Somos una empresa dedicada a la distribución y comercialización de prendas de vestir y calzado en su gran mayoría de origen ecuatoriano, de excelente calidad a precios competitivos, a través de nuestra fuerza de ventas ofrecemos a nuestros clientes un servicio personalizado, creando fuentes de trabajo y aportando al desarrollo del país”	
	<b>VISIÓN</b>	
	<b>Dic-15</b>	
Actual	Ser una empresa líder de la comercialización de calzado y afines, a nivel local y nacional, cuidando siempre la calidad de nuestros productos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	
Mejorada	JE estilos y modelos para diciembre de 2020 se consolidará como una empresa familiar que genera trabajo a 1500 vendedores fijos, y con 4 sucursales propias dentro del distrito metropolitano de Quito, con franquicias en las ciudades de Guayaquil, Loja, Ibarra, Cuenca y Guaranda para así brindar un servicio de una manera más eficiente y llegar con productos de calidad al consumidor final.	

### **2.2.3 Principios**

Los principios son normas y conductas universales que rigen y orientan las operaciones de los colaboradores de la organización, todas sus acciones y comportamientos tienen como base fundamental normas de carácter general impuestos por la gerencia.

El principio más importante que se puede observar y se pretende mantener en la organización es el de honestidad en las actividades, la empresa y sus colaboradores realizan sus actividades pensando en el bienestar de todos los grupos de interés de la organización, se sabe y se tiene muy presente que mientras no se perjudique a nadie y se rijan las actividades con honestidad la organización y todos quienes la rodean serán beneficiados. Las conductas observables de este principio son el respeto a la propiedad ajena, los clientes pueden acudir a las instalaciones y los colaboradores respetan y hacen respetar las pertenencias personales. En la empresa no se miente, lo ofrecido al cliente se tiene que cumplir en su totalidad.

Los colaboradores no perjudican económicamente al cliente, es decir se cobra el precio justo de los productos, en caso de que olvide dinero, se lo hace conocer y se le devuelve.

De igual manera con los proveedores, se mantiene los acuerdos y se cancela el valor justo por sus productos de manera que no haya perjuicio alguno.

Este principio se mantiene seguirá siendo una norma universal de la organización.

**Tabla 6: Principios**

PRINCIPIOS	
FORTALECIDOS	Por consolidar
Honestidad en las operaciones, el respeto a la propiedad ajena, no se perjudican económicamente al cliente, cumplimiento de acuerdos con los proveedores.	

#### 2.2.4 Valores

Según (Chiavenato & Sapiro, 2011) los valores de la organización comprenden sus virtudes y atributos, como la transparencia, respeto a la diversidad, la cultura de calidad y el respeto al medio ambiente.

La empresa tiene como principal valor el compromiso con el cliente, existe involucramiento ante las necesidades de los clientes, se trata de cumplir con todas las demandas y necesidades que el cliente exprese, tratando de solucionar sus peticiones. Se puede observar que los colaboradores hacen lo que esté en sus posibilidades como comunicarse con las otras sucursales, llamar a los proveedores para solicitar los faltantes de manera más rápida, se comunica a los clientes cuando los productos que requerían llegaron a los locales, para que mediante de estas maneras despachar productos a los clientes si es que no hubiera lo necesitado, en caso de que haya problemas de calidad, la empresa hace cumplir la garantía ofrecida y le da respuesta al cliente, en caso de problemas de calidad se arregla el producto o se le entrega uno nuevo. Si se presentara algún requerimiento en particular los colaboradores están dispuestos a ayudar de tal

manera que el cliente consiga una respuesta a su petición, como uniformes que lleven la marca de la empresa, envíos de productos a provincias, uso de instalaciones como parqueaderos, comedor, baños, uso de teléfonos e internet para sus necesidades.

Se ofrece facilidades de pago y créditos directos que facilitan el trabajo de los clientes mayoristas,

Se propone implementar y fortalecer ciertos valores que claramente la empresa no ha desarrollado de la mejor manera en sus operaciones.


Puntualidad al momento de empezar la jornada laboral y al momento de despachar los productos requeridos de los clientes, es decir la jornada laboral inicia de lunes a viernes a las 8 am y los sábados a las 9 am.

Trabajo en equipo, para que todos los colaboradores se enfoquen y se comprometan en la consecución de los objetivos empresariales, es decir ayudar a un compañero cuando lo necesite, cumplir con las tareas encomendadas, limpiar los espacios de trabajo, llevarse bien entre todos.

Amabilidad, para hacer sentir a los clientes confianza y comodidad al momento de interactuar con los colaboradores de la empresa, el saludo al cliente con una sonrisa debe ser fundamental, tener en cuenta que el cliente es la razón de ser de la empresa por lo tanto despachar todos los productos posibles que demande el cliente, manejo de un lenguaje cortés.

Disciplina, para que todas las normas y políticas sean cumplidas por parte de los colaboradores, es decir que los colaboradores respeten la políticas impuestas por la empresa, como horarios, uniformes, actividades asignadas.

**Tabla 7: Filosofía empresarial**


	FILOSOFÍA EMPRESARIAL	21/12/2015
	PRINCIPIOS Y VALORES	
VALORES		
FORTALECIDOS	Por consolidar	
Compromiso con el cliente, que permite solucionar todas las peticiones del cliente que lo haga sentir respaldado por la empresa y que sienta que los colaboradores realmente están comprometido en complacer sus necesidades	Puntualidad al momento de empezar la jornada laboral y al momento de despachar los productos requeridos de los clientes.	
	Trabajo en equipo, para que todos los colaboradores se enfoquen y se comprometan en la consecución de los objetivos empresariales.	
	Amabilidad, para hacer sentir a los clientes confianza y comodidad al momento de interactuar con los colaboradores de la empresa.	
	Tolerancia, entre compañeros y con los clientes para crear un ambiente óptimo de trabajo.	
	Disciplina, para que todas las normas y políticas sean cumplidas por parte de los colaboradores.	

### 2.2.5 Políticas

Como explica (Chiavenato & Sapiro, 2011) en su libro las políticas son las reglas que marcan dentro de que límites deben presentarse las acciones, estas son decisiones contingentes que disminuyen los conflictos cuando se definen objetivos.

Para la empresa JE Estilos y Modelos se ha planteado las siguientes políticas que puede ayudar a desempeñar las operaciones de los colaboradores de una mejor manera.

**Tabla 8: Políticas**

	<b>JE ESTILOS Y MODELOS</b>	<b>ACTUALIZADO A:</b>
		<b>10/12/2015</b>
<b>POLÍTICAS</b>		
La jornada laboral inicia a las 8am y culmina a las 6:45pm		
El saludo al cliente es fundamental, debe ser con una sonrisa		
El uso de dispositivos electrónicos se permite solo cuando sea de uso laboral o caso de emergencia		
Realizar las labores encomendadas por los jefes de la forma más rápida		
Usar siempre el uniforme completo de trabajo para brindar una buena presencia personal		
Mantener los espacios de trabajo limpios		
Llevar un aspecto personal impecable en la jornada laboral		
Cuando exista ausencias, se debe presentar la respectiva justificación		
Mantener las bodegas de productos ordenadas para que los productos sean fáciles de encontrar		
Se debe cuidar los activos de la organización		
<b>SANCIONES</b>		
En caso de no cumplir con las políticas establecidas se procederá a un llamado de atención, si no se cumple por segunda vez se procederá a realizar un memorándum, si existiera una tercera ocasión se procederá al despido del colaborador por incumplimiento de las políticas establecidas por la gerencia.		
<b>BONIFICACIONES</b>		
Si los colaboradores cumplen todas las políticas y demuestran responsabilidad y compromiso en sus actividades laborales, se puede considerar un ascenso de puesto con nuevas responsabilidades y bonificación en su remuneración.		

Una vez determinada la filosofía organizacional se procederá a realizar la matriz “De la Misión a la Visión” en esta matriz se utiliza una técnica que se denomina “Pintar la visión” para poder identificar cuáles son las perspectivas o proyectos institucionales que tiene la empresa.

La visión que se planteó para el año 2020 es “*JE estilos y modelos para diciembre de 2020 se consolidará como una empresa familiar rentable que genera trabajo a 1500 vendedores fijos, y con 4 sucursales propias dentro del*

*distrito metropolitano de Quito, con franquicias en las ciudades de Guayaquil, Loja, Ibarra, Cuenca y Guaranda para así brindar un servicio de una manera más eficiente y llegar con productos de calidad al consumidor final”* de la cual se puede concluir que las perspectivas organizacionales son las siguientes:

Rentabilidad: cuyo objetivo es incrementar la rentabilidad para el año 2020 a un 17% producto de sus operaciones.

Crecimiento de su fuerza de ventas: tiene como objetivo es aumentar a 1500 vendedores para el año 2020.

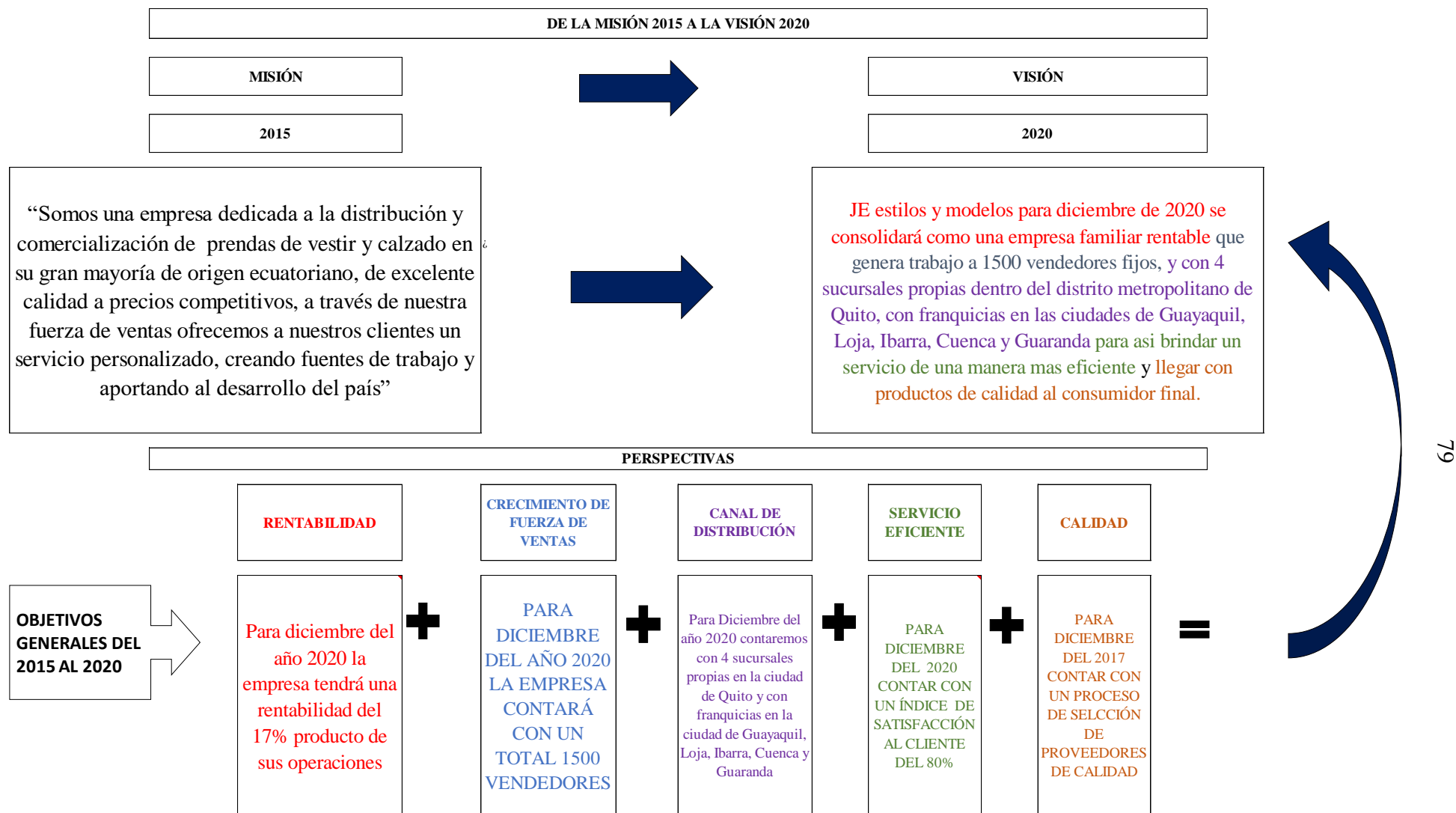
Canal de distribución: su objetivo es que la organización para el año 2020 cuente con cuatro sucursales propias en la Ciudad de Quito y franquicias en las ciudades de Guayaquil, Loja, Ibarra, Cuenca y Guaranda.

Servicio eficiente: su objetivo es que la organización cuente con un índice de satisfacción del cliente de 80% para el año 2020.

Calidad: su objetivo es que para el año 2020 la empresa cuente con un proceso de selección de proveedores de calidad.

Por lo tanto se realiza la matriz a continuación:





**Figura 8: Matriz de la misión 2015 a la visión 2020**

## 2.3 TEORÍA DE OBJETIVOS

Como afirma (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 206) los objetivos son diseñados de acuerdo a las expectativas y anhelos, en general busca en la organizaciones la maximización de utilidades, relacionados con rentabilidad, y mediante esta manera la empresa pueda reconocer el resultado del indicador de éxito de las actividades de la organización.

Según (Ferrel & Hartline, 2012, pág. 144) los objetivos son aquellos que proveen los lineamientos específicos y cuantitativos que se deben seguir para evaluar el progreso para lograr conseguir las metas de marketing. Las metas sin objetivos no tienen sentido ya que no es posible medir el progreso, Se puede tener ideas de las posibles acciones que se pueden impulsar con relación en el mercado. Los objetivos deben ser consistentes con la misión y visión general de la organización, los cuales proporcionan pautas de referencia cuantitativas y específicas utilizadas para medir el progreso de la consecución de las metas.

### **Características de los objetivos**

- Asequibilidad: Los objetivos que se plantee la empresa deben ser alcanzables con una cantidad de esfuerzo razonable, porque los que son fácilmente alcanzables no motivan a los colaboradores a llegar a niveles más altos de desempeño.
- Continuidad: La organización usa objetivos continuos cuando los actuales son consecuentes y similares de los planteados en el período de planeación anterior.

- Marco temporal: Es importante establecer el intervalo de tiempo para la consecución de objetivos, éste debe ser apropiado para permitir conseguirlos en niveles razonables de esfuerzo.
- Asignación de responsabilidades: un aspecto importante es definir qué persona o equipo va a ser la responsable de lograr cada uno, de ésta manera la organización evita problemas de robo de crédito y evasión de responsabilidades.

### **Tipos de objetivos**

Los objetivos se clasifican según su naturaleza, afirma (Crecenegocios, 2014) y son:

- Objetivos generales: se conocen como objetivos genéricos y se plantean para toda la organización.
- Objetivos específicos: Son más precisos y se expresan en términos de tiempo y cantidad, mediante el logro de los objetivos específicos se logran los objetivos generales.

También se los clasifica por su jerarquía:

- Objetivos estratégicos: se los conoce como objetivos organizacionales y brindan lineamientos para toda la organización, son definidos por los directivos y en general son a largo plazo.

- Objetivos táctico: conocidos también como departamentales, se dan a nivel de áreas o departamento dentro de las organizaciones, en general son a mediano plazo y son indispensables para conseguir los objetivos estratégicos.
- Objetivos operacionales: Se dan a nivel de las operaciones, conciten en tareas de cada área, en general son a corto plazo, y son indispensables para conseguir los objetivos taticos.

Se clasifican por su tiempo de alcance en:

- Objetivos de largo plazo: son planteados para periodos entre tres a cinco años.
- Objetivos de mediano plazo: Se plantean en un período entre uno a tres años.
- Objetivos de corto plazo: se plantean para un período no mayor a un año.

## 2.4 MATRIZ DE OBJETIVOS

Una vez conocidas las perspectivas y objetivos planteados por el plan estratégico para el período de 2016-2020, el plan de marketing se va a enfocar en la perspectiva de rentabilidad, de esta manera se pueden determinar objetivos para el año 2016.


Rentabilidad: alcanzar una rentabilidad del 17% hasta el año 2020, al momento la rentabilidad se encuentra en un 10% por lo tanto para poder lograrlo se plantea cumplir la siguiente tabla.

**Tabla 9: Proyección de rentabilidad**

<b>RENTABILIDAD ACTUAL</b>	<b>PORCENTAJE PROYECTADO POR AÑO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>	<b>AÑOS</b>
10%	2%	12%	2016
	2%	14%	2017
	1%	15%	2018
	1%	16%	2019
	1%	17%	2020

Se propone una matriz de objetivos a alcanzar en el siguiente año.

Tabla 10: Plan de acción 2016

		PLAN DE ACCIÓN 2016				21/12/2015			
OBJETIVOS PARA EL 2016									
					2015				
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ENERO 2015 - DICIEMBRE 2015	No.	METAS	Responsable de la maniobra	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	
RENTABILIDAD	PARA DICIEMBRE DEL 2016 OBTENER UNA RENTABILIDAD DEL 12%	1.1	Realizar un estudio de productos que tengan las últimas tendencias en moda	GERENTE GENERAL Y GERENTES DE SUCURSAL	x				
		1.2	Determinar y cuantificar los valores de los inventarios sin rotación.	GERENTE GENERAL	x				
		1.3	Llegar a acuerdos con los proveedores para que se respeten los tiempos establecidos de entrega de los productos.	GERENTE GENERAL Y GERENTES DE SUCURSAL		x			
		1.4	Adecuar el espacio y las instalaciones necesarias para la liquidación de los inventarios en la sucursal Sur	GERENTE DE SUCURSAL		x			
		1.5	Liquidar el 20% de los inventarios sin rotación en la sucursal del Sur de la ciudad.	GERENTE GENERAL Y GERENTES DE SUCURSAL			x		
		1.6	Determinar la rentabilidad exacta de la empresa del año 2015	GERENTE GENERAL	x				
		1.7	Recuperar el 50% de la cartera vencida de más de 4 meses de los clientes	GERENTE GENERAL Y GERENTES DE SUCURSAL					x
		1.8	Negociar un 5% de descuento en compras a los proveedores, por pagos de contado.	GERENTE GENERAL Y GERENTES DE SUCURSAL	x				
		1.9	Mantener el mismo sistema de ventas mediante vendedores	GERENTE GENERAL Y GERENTES DE SUCURSAL	x	x	x	x	x
		1.10	Realizar el lanzamiento del nuevo catálogo de productos, con la nueva colección	GERENTE GENERAL		x			
		1.11	Incrementar la fuerza de ventas a un total de 600 vendedores	GERENTE GENERAL Y GERENTES DE SUCURSAL				x	
		1.12	Determinar descuentos en inventarios sin rotación para poder liquidarlos	GERENTE DE SUCURSAL	x				
		1.13	Implementar campañas de publicidad que den a conocer los inventarios en liquidación a los vendedores y público en general y para dar a conocer la empresa	GERENTE GENERAL Y GERENTES DE SUCURSAL		x			
		1.14	Capacitar a los colaboradores y vendedores para que conozcan los productos, adquieran nuevas habilidades de venta.	GERENTE GENERAL Y GERENTES DE SUCURSAL			x		
CRECIMIENTO DE FUERZA DE VENTAS	PARA DICIEMBRE DEL 2016 INCREMENTAR SU FUERZA DE VENTAS EN 120 NUEVOS VENDEDORES PARA	2.1	Lanzar una nueva colección atrayendo a 30 nuevos vendedores por temporada del Día de la Madre	GERENTE GENERAL Y GERENTES DE SUCURSAL	X	X			
		2.2	Contar con 50 nuevos clientes que están en el almacén del sur de la ciudad.	GERENTE DE SUCURSAL			X		
		2.3	Implementar nuevas campañas de publicidad que atraigan a 40 nuevos vendedores	GERENTES DE SUCURSAL NORTE Y SUR				X	
CANAL DE DISTRIBUCIÓN	PARA DICIEMBRE DEL 2016 ADQUIRIR UNA NUEVA PROPIEDAD EN	3.1	Determinar el sector donde se ubicará la nueva sucursal	GERENTE GENERAL		X			
		3.2	Realizar la búsqueda de la posible propiedad con las características necesarias	GERENTE GENERAL			X		
		3.3	Negociar el valor de la propiedad y buscará fuentes de financiamiento para la adquisición de la misma	GERENTE GENERAL			X		
		3.4	Comprar de la nueva propiedad	GERENTE GENERAL				X	
SERVICIO AL CLIENTE EFICIENTE	PARA NOVIEMBRE DEL 2016 LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE SE INCREMENTARÁ EN UN 3%	4.1	Capacitar a los colaboradores, para que de esta manera exista una mejor atención a los clientes en general	GERENTE GENERAL Y GERENTES DE SUCURSAL	X				
		4.2	Realizar mejoras en la infraestructura de los almacenes para que los clientes se sientan mejor al momento de visitar los locales	GERENTE GENERAL Y GERENTES DE SUCURSAL		X			
		4.3	Negociar con los proveedores para que puedan despachar los productos de manera más rápida	GERENTE GENERAL			X		
CALIDAD	PARA DICIEMBRE DEL 2016 PLANTEAR POLÍTICAS DE CALIDAD DE SUS PRODUCTOS	4.1	Realizar un estudio de los productos que presentan más fallas	GERENTE GENERAL		X			
		4.2	Determinar que proveedores son los que tienen más problemas con la calidad de sus productos	GERENTES DE SUCURSAL		X			
		4.3	Establecer un indicador para evaluar a los proveedores por calidad de sus productos	GERENTE GENERAL			X		
		4.4	Plantear nuevos requerimientos de calidad para todos los productos	GERENTES GENERAL Y GERENTES DE SUCURSAL			X		

## 2.5 DEFINICIÓN DEL OBJETIVO DEL PLAN DE MARKETING

Una vez conocidos las perspectivas y objetivos a cinco años de la empresa para alcanzar su visión, se concluye que dentro de la perspectiva de rentabilidad se puede

enfocar la eliminación de inventarios sin rotación, es decir hacer que las operaciones sean más eficaces para alcanzar una rentabilidad del 12% para el año 2016. Del mismo modo dentro de esta perspectiva se planteará cómo se va a manejar los inventarios sin rotación actuales de la empresa para poder tener ingresos extras por manejo de los mismo y que no sigan incurriendo en gastos para la organización.

El plan de marketing a realizarse estará enfocado en el plan de acción para el año 2016.

## 2.6 ESTRATEGIA DEL PLAN DE MARKETING

Como explica el autor (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 4) una estrategia es el plan de acción que la organización escoge y a partir de la cual espera que esta le proporcione ventajas y ganancias en comparación a la situación actual, esta involucra a toda la organización y se debe seleccionar de entre varias alternativas la mejor y más conveniente que concuerden con los factores internos y externos de la misma.

En la estrategia organizacional se exhiben los propósitos, las metas organizacionales y los objetivos, dónde se determinan los recursos económicos, humanos, tecnológicos y la responsabilidad de quienes la van a llevar a cabo.

Una vez revisada las diferentes perspectivas de la empresa JE Estilos y Modelos se puede plantear la estrategia luego de analizar varios aspectos.

Las estrategias genéricas de Michael Porter son liderazgo en costos, diferenciación, y enfoque, mediante ellas una organización puede conseguir una ventaja competitiva que permita superar a la competencia, como plantea (Ferrel & Hartline, 2012) la

diferenciación del producto se basa en hacer diferentes ofertas de productos que se desvíen de las propuestas de la competencia, generalmente se basa en tener características diferentes en sus productos, servicios nuevos o adicionales u otros atributos que hagan que se diferencien del resto de organizaciones.

Según (Ferrel & Hartline, 2012, pág. 141) las estrategias de diferenciación de un producto está basado en la marca, lo que los clientes conocen acerca de la marca es de suma importancia debido a las discrepancias entre las marcas en competencia las cuales pueden estar enfocadas en características reales o psicológicas, como pueden ser características del producto, servicios de soporte al cliente e imagen.

Según (Hill & Jones, Administración Estratégica, 2009, pág. 159) plantea que un modelo exitoso de negocio es el resultado de la manera en que una organización implementa una serie de estrategias para que se adapte a sus opciones de diferenciación, costos y fijación de precios.

La estrategia de liderazgo en costos se enfoca en la reducción de los mismos para producir y vender bienes y servicios a un precio más bajo.

El modelo de diferenciación basa su aplicación en una serie de estrategias que permiten a la empresa tener una ventaja competitiva mediante la creación de un producto que los clientes perciban diferente de algún aspecto importante.

Tomando en cuenta a Porter y Kotler lo que plantea en sus estrategias, luego de haber analizado como opera la empresa, se puede determinar que la empresa ha venido operando utilizando una estrategia de diferenciación, porque la empresa dentro de la



comercialización de calzado por catálogo es la única que cuenta con 600 modelos disponibles en cada colección, cuenta con stock de todos sus productos y tiene políticas de venta que brindan muchas más facilidades que la competencia, todas estas medidas que ha tomado la organización la han llevado a distinguirse de entre la competencia.

Por lo tanto el plan estratégico a elaborarse plantea la estrategia de diferenciación, para de esta manera conseguir una ventaja competitiva mucho más amplia.

## 2.7 CRUCE DE FODA

Mediante la matriz cruce de FODA se puede concluir cuales son las actuales desafíos, potencialidades, riesgos y limitaciones y de esta manera se puede plantear nuevas estrategias.

Esta matriz se la realiza de la siguiente manera:

### **Potencialidades**

Cruzando fortalezas con oportunidades mediante el uso de la siguiente pregunta ¿la fortaleza me permite aprovechar la oportunidad?, si la respuesta es positiva, se puede plantear una potencialidad, como son las siguientes:

1. La disponibilidad de tres sucursales que abarcan mayores zonas de ventas en la ciudad permiten aprovechar el incremento de personas que buscan otras fuentes de ingreso y se afilian a la empresa para trabajar.

2. los precios muy accesibles que se acomodan a la economía de los clientes permiten aprovechar la gran demanda del producto en el mercado.
3. El manejo de un catálogo de productos que facilita la llegada a más clientes permite aprovechar la falta de tiempo de la gente para comprar, lo cual hace atractiva la compra por catálogo.
4. Los precios muy accesibles que se acomodan a la economía de los clientes permiten aprovechar los precios altos de productos importados que los hacen perder competitividad con los productos nacionales.
5. Las políticas de cambios y devoluciones de productos que es atractivo para los clientes permiten aprovechar la poca competencia de empresas de venta de zapatos por catálogo.

**Desafíos:**

Se cruza las debilidades con las oportunidades mediante el planteamiento de la siguiente pregunta, ¿Se puede aprovechar la oportunidad considerando la debilidad?, si la respuesta es negativa, se plantea los desafíos como son los siguientes:

1. El Bodegaje limitado que no facilita el bodegaje de nuevos productos no permiten de aprovechar la gran demanda del producto en el mercado.

2. El débil manejo de campañas de marketing que den a conocer a la empresa y productos no permite aprovechar la falta de tiempo de la gente para comprar que hace atractiva la compra por catálogo.
3. Los vendedores sin una capacitación adecuada no permite aprovechar que todas las personas necesitan zapatos, que los convierten en productos de consumo regular en el mercado.
4. La falta de programas de capacitación para los colaboradores de la empresa no permite aprovechar el incremento de personas que buscan otras fuentes de ingreso, y se afilian a la empresa para trabajar.
5. El 25% de inventarios en cada colección que se quedan sin rotación, que incurren en gastos de almacenaje no permite aprovechar la gran demanda otros productos en el mercado.

## **Riesgos**

Se cruza las fortalezas con la amenazas mediante el planteamiento de la siguiente pregunta, ¿la fortaleza se ve afectada por la amenaza?, si la respuesta es que si afecta la amenaza a la fortaleza, se puede obtener los riesgos como los siguientes:

1. Los precios muy accesibles que se acomodan a la economía de los clientes se ven afectados por zapatos de origen chino, a precios muy bajos.

2. La disponibilidad de los productos ofrecidos en el catálogo para entrega inmediata se ve afectado por la mentalidad de la gente que piensa que el calzado de fabricación nacional es de mala calidad.
3. El manejo de un catálogo de productos que facilita la llegada a más clientes se ve afectado por la demora en últimas tendencias de moda internacional por parte de productores nacionales.
4. La amplia experiencia en el mercado de comercialización de calzado en el país se ve afectado porque el país no es autosuficiente en oferta de insumos y materiales para la producción.

### **Limitaciones**

Se cruza las debilidades con las amenazas mediante el uso de la siguiente pregunta, ¿la debilidad incrementa la posibilidad que afecte más la amenaza?, si la respuesta es positiva se concluyen las limitaciones como las siguientes:

1. El débil manejo de campañas de marketing para dar conocer a la empresa y productos incrementa la probabilidad de que afecte más la mentalidad de que la gente piense que el calzado de fabricación nacional es de mala calidad.
2. Los vendedores sin una capacitación adecuada incrementa la probabilidad de que afecte más la entrada de zapatos de origen chino, a precios muy bajos.

3. El débil manejo de campañas de marketing para dar a conocer a la empresa y productos incrementa la posibilidad de que afecte más la demora en últimas tendencias de moda internacional por parte de productores nacionales.

Una vez conocidas las potencialidades, se puede aprovecharlas y plantear estrategias nuevas que permitan fortalecer a la organización y aprovechar de mejor maneras sus recursos para el cumplimiento de sus objetivos y de la misma manera reducir sus limitaciones para que no se cometan más errores en sus operaciones.

## 2.8 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA GENERAL

Después de haber estudiado los tipos de estrategias que plantean varios autores y al haber analizado la competencia de venta de zapatos por catálogo, se puede concluir que la empresa Je Estilos y Modelos ha venido operando los últimos años con una estrategia de diferenciación, muchas de sus fortalezas son difícilmente copiables o alcanzables por la competencia, es verdad que existen varias empresas de venta por catálogo de zapatos en el país, pero por diferentes motivos han ido desapareciendo y apareciendo nuevas en el mercado, el desenvolvimiento de la empresa a lo largo de los años ha hecho que gane experiencia y que cada vez fortalezca sus estrategias para una mayor ventaja competitiva.

Actualmente la empresa crea sus propios catálogos y cada vez con mejores diseños que son más llamativos y con mejor calidad de impresión, pero lo importante son los productos que se ofertan en el catálogo, la empresa lanza dos colecciones al año y en cada colección se ofrecen aproximadamente 600 modelos diferentes de productos, la gran variedad de productos en sus catálogos hace que sea muy difícil de igualar o

copiar por la competencia, porque al tener muchos modelos de zapatos, la organización ha basado su principal estrategia en tener stock en sus bodegas de todos estos productos, lo que implica una inversión muy grande para el inicio de cada colección, el despacho inmediato de productos atrae cada vez a más clientes mayoristas que buscan unirse a la empresa, por lo tanto existen políticas que no tiene ninguna otra empresa de la competencia, como cambios y devoluciones de productos, es decir la empresa no obliga a sus clientes a quedarse con un producto con el que no estén completamente satisfechos, brindando así confianza y facilidades a sus clientes. Para los clientes que tengan un historial considerable en la empresa, se les otorga crédito directo para la adquisición de productos, de esta manera es más accesible para los clientes comercializar los productos y tener un ingreso extra.

Pensando en la gran demanda de productos que se ha tenido, especialmente dentro de la ciudad de Quito, se abrió dos nuevas sucursales, una en el norte y otra en el sur de la Ciudad, siendo la única empresa de venta de calzado por catálogo que dispone de sucursales propias, manejando las mismas modalidades para que de ésta manera los clientes puedan llegar a cualquiera de las sucursales para adquirir sus productos. Todas las sucursales han sido construidas pensando en las necesidades de los clientes, como ubicación, instalaciones, parqueaderos, etc., realizando así una fuerte inversión para tener más participación en el mercado, todas estas acciones llevadas a cabo por la empresa a lo largo de los últimos años ha hecho que se dé a conocer más a nivel nacional e incrementa su fuerza de ventas de manera considerable. La empresa se ha diferenciado mucho de sus competidores, lo que ha hecho que cada vez más personas estén interesadas en unirse a la organización.

Es fundamental que se siga tomando acciones que hagan que la empresa se diferencie de la competencia, por lo tanto es muy importante que su fuerza de ventas que está esparcida por toda la ciudad e incluso por algunas provincias del país, estén plenamente identificadas, las personas que comercializan los productos de la empresa son la cara de la organización ante el consumidor final. Si bien ante los consumidores finales se conoce muy poco de las empresas de venta por catálogo, es importante posicionar a la empresa mediante su fuerza de ventas, en el momento no existe una capacitación de cómo comercializar los productos, el vocabulario adecuado, beneficios que obtienen, conocimiento a profundidad del calzado, por lo tanto al tener una fuerza de ventas muy grande es importante que se ofrezca capacitaciones a los vendedores, de esta manera los clientes mayoristas tendrán mayor conocimiento y seguridad de ventas, sintiendo que la empresa los respalda y se preocupa por ellos, creando así una mejor imagen para al consumidor final, sin dejar a un lado los métodos de publicidad masiva como redes sociales, medios de comunicación, etc.

La expansión de puntos de venta especialmente en la ciudad de Quito, es una fortaleza muy grande ya que mientras la empresa abarque más zonas de la ciudad habrá más personas interesadas, creando así una imagen más fuerte tanto para los clientes mayoristas como para consumidores finales. Al ser la única empresa de venta por catálogo de la ciudad con tres sucursales propias, se puede ampliar más el mercado implementando más sucursales, cubriendo así todas las zonas que demanden los productos e incorporando cada vez más fuerza de ventas, que estén bien capacitados, generando así una buena imagen de la empresa. La principal estrategia es atraer cada vez más personas que estén dispuestos a comercializar los productos, facilitándoles su

llegada a locales estratégicamente ubicados, que dispongan de todos los productos ofrecidos en el catálogo, con políticas uniformes y mismo trato de los colaboradores.

Al ir incrementando su fuerza de ventas la empresa puede ir creciendo, dejando atrás a la competencia e incluso captando a los clientes de la competencia. El crecimiento de la empresa obligará a abrir nuevas sucursales, para que de esta manera los clientes se puedan distribuir mejor dentro de la ciudad de Quito, mantener las mismas estrategias de políticas que ayuden al cliente, inversión en inventarios, creación de sucursales, la han hecho diferenciarse mucho de su competencia, pero es necesario tener una fuerza de ventas con seguridad, conocimiento, que tengan regularidad, que obtengan más beneficios al formar parte de la organización, hará que sea muy atractivo vincularse a la empresa y de esta manera incrementar el número de clientes mayoristas, sin olvidar que la mejora en sus productos en cuanto a calidad y precio deben ajustarse a las expectativas de los clientes.

## 2.9 MARKETING MIX

Según (The Economic Times, SA) Marketing Mix se refiere al conjunto de acciones o tácticas, que utiliza una empresa para promocionar su marca o producto en el mercado. Las 4 P constituyen una mezcla de marketing típico de precio, producto, promoción y plaza. Sin embargo, hoy en día, la mezcla de marketing incluye cada vez más P como embalaje, Posicionamiento, personas, servicio e incluso política como elementos del mix.

Precio: se refiere al valor que se pone para un producto. Depende de los costos de producción, el segmento dirigido, capacidad del mercado para pagar, la oferta, demanda y una serie de otros factores directos e indirectos.



Producto: se refiere al elemento de hecho que se vende. El producto debe ofrecer un nivel mínimo de desempeño; de otro modo, incluso los mejores trabajos de los otros elementos de la mezcla de marketing no va a hacer ningún bien.

Plaza: se refiere al punto de venta. En todas las industrias, llamando la atención de los consumidores y por lo que es fácil para ellos comprar, el principal objetivo de una buena distribución o estrategia 'lugar'.

Promoción: se refiere a todas las actividades llevadas a cabo para que el producto o servicio estén en conocimiento del usuario y el comercio. Esto puede incluir la publicidad, el boca a boca, los informes de prensa, incentivos, comisiones y premios al comercio, etc.

## **METAS 2016**

Según (Ferrel & Hartline, 2012, pág. 44) las metas son declaraciones simples y extensas de lo que plantea conseguir mediante el plan de marketing, su principal función es hacer encaminar el desarrollo de los objetivos y dar dirección en la toma de decisiones de asignación de recursos.

Por lo tanto en la empresa Je Estilos y Modelos se plantea metas que se conseguirán en el transcurso del año 2016, enfocándose en la perspectiva de rentabilidad que trata de incrementar la rentabilidad en un 2%, es decir un 12% con decisiones tomadas a partir del marketing mix.

**Producto**

- Para el primer trimestre del 2016, la empresa buscará ampliar sus conocimientos en cuanto a últimas tendencias en moda, para que todos los productos que comercialice tengan mayor impacto en el mercado nacional.
- En el mes de febrero de 2016 se determinará el número de zapatos que se encuentran almacenados sin rotación de los años pasados y se valorará el precio de los mismos.
- Para el mes de mayo de 2016 se llegarán a acuerdos con los proveedores para que la entrega de productos sean en los tiempos establecidos, y que de esta manera no se pierdan ventas por demoras o faltantes de productos.
- En la sucursal del sur de la ciudad se hará las instalaciones necesarias para que se pueda efectuar la liquidación de los inventarios sin rotación y que puedan estar al acceso del público en general y de los clientes mayoristas para el mes de marzo del 2016.
- En el mes de junio del 2016 se habrá liquidado el 20% de los inventarios sin rotación en la sucursal del Sur de la ciudad, esto incrementará los ingresos de la empresa.

**Precio:**

- En el mes de enero del 2016 se establecerá con exactitud la rentabilidad de la empresa del año 2015, ocupando principalmente su sistema contable.
- Para el último mes del año 2016 se habrá realizado la recuperación del 50% de la cartera de todos los clientes que tengan cuentas por pagar de más de 4 meses, evitando así que la empresa tenga altos montos de cuentas por cobrar.
- En el mes de febrero del 2016 se concretará convenios para recibir el 5% de descuento en compras de productos por pagos de contado, bajando así los precios de productos adquiridos.

**Plaza:**

- Se mantendrá el mismo sistema de ventas mediante de un catálogo de productos, que son comercializados por vendedores independientes llegando así al consumidor final.
- Se realizará el lanzamiento del nuevo catálogo de productos, con una nueva colección más actualizada a la moda y con modelos mucho más atractivos, para que sus productos puedan ser distribuidos mediante los vendedores de la empresa para el mes de abril del 2016.

**Promoción:**


- Para el mes de noviembre del 2016 se contará con un total de 600 vendedores que comercialicen los productos de la empresa, en todos los almacenes, haciendo así que su fuerza de ventas incremente.
- Se determinará los descuentos respectivos de los inventarios sin rotación según modelo, estado físico y antigüedad para poder liquidarlos y obtener un ingreso extra en la sucursal del sur de la ciudad para el mes de marzo del 2016.
- En el mes de abril del 2016 se implementarán campañas masivas mediante redes sociales, mailing, hojas volantes, información en las sucursales para que de esta manera la gente puede conocer los descuentos que se aplicarán a los productos sin rotación de la empresa y la empresa se dé a conocer más a nuevos clientes potenciales.

**Servicio:**

- En el mes de 2016 se capacitará a los clientes mayoristas y colaboradores de la organización, para que de esta manera tengan un mayor conocimiento tanto, de productos, garantías, técnicas de ventas, presentación personal y así formar una fuerza de ventas que llegue con más seguridad a los consumidores finales incrementando las ventas.

Para el plan de marketing la matriz del plan de acción se plantea de la siguiente manera:

**Tabla 11: Objetivos para el año 2016**

					21/12/2015			
OBJETIVOS PARA EL 2016								
PERSPECTIVA	OBJETIVO PARA EL AÑO 2016	MARKETING MIX	METAS	Responsable de la maniobra	2016			
					I TRIMESTR E	II TRIMESTR E	III TRIMESTR E	IV TRIMESTR E
RENTABILIDAD	PARA DICIEMBRE DEL 2016 OBTENER UNA RENTABILIDAD DEL 12%	PRODUCTO	Realizar un estudio de productos que tengan las últimas tendencias en moda	GERENTE GENERAL Y GERENTES DE SUCURSAL	x			
			Determinar y cuantificar los valores de los inventarios sin rotación.	GERENTE GENERAL	x			
			Llegar a acuerdos con los proveedores para que se respeten los tiempos establecidos de entrega de los productos.	GERENTE GENERAL Y GERENTES DE SUCURSAL		x		
			Adecuar el espacio y las instalaciones necesarias para la liquidación de los inventarios en la sucursal Sur	GERENTE DE SUCURSAL		x		
			Liquidar el 20% de los inventarios sin rotación en la sucursal del Sur de la ciudad.	GERENTE GENERAL Y GERENTES DE SUCURSAL			x	
		PRECIO	Determinar la rentabilidad exacta de la empresa del año 2015	GERENTE GENERAL	x			
			Recuperar el 50% de la cartera vencida de más de 4 meses de los clientes	GERENTE GENERAL Y GERENTES DE SUCURSAL				x
			Negociar un 5% de descuento en compras a los proveedores, por pagos de contado.	GERENTE GENERAL Y GERENTES DE SUCURSAL	x			
		PLAZA	Mantener el mismo sistema de ventas mediante vendedores	GERENTE GENERAL Y GERENTES DE SUCURSAL	x	x	x	x
			Realizar el lanzamiento del nuevo catálogo de productos, con la nueva colección	GERENTE GENERAL		x		
		PROMOCION	Incrementar la fuerza de ventas a un total de 600 vendedores	GERENTE GENERAL Y GERENTES DE SUCURSAL			x	
			Determinar descuentos en inventarios sin rotación para poder liquidarlos	GERENTE DE SUCURSAL	x			
			Implementar campañas de publicidad que den a conocer los inventarios en liquidación a los vendedores y público en general y para dar a conocer la empresa	GERENTE GENERAL Y GERENTES DE SUCURSAL		x		
		SERVICIO	Capacitar a los colaboradores y vendedores para que conozcan los productos, adquieran nuevas habilidades de venta.	GERENTE GENERAL Y GERENTES DE SUCURSAL		x		

## 2.10 PLAN OPERATIVO 2016

El plan operativo conlleva todas las acciones que se van a realizar para alcanzar las metas planteadas en la matriz anterior, por lo tanto se detalla las actividades de cada meta, planificando los tiempos en los que se piensa realizar dichas acciones, el

responsable de cada actividad, el presupuesto y los indicadores de cumplimiento de las metas, por lo tanto procedemos a realizar el plan operativo del año 2016.


**Meta 1.1: Realizar un estudio de productos que tengan las últimas tendencias en moda**

Se plantea cumplir esta meta aproximadamente 22 días, culminándola a finales del mes de enero del 2016.

- La primera actividad es planificar la fecha del viaje a la feria de Moda de Bogotá en Colombia, dónde se presentan nuevas tendencias de moda para la nueva temporada.
- La segunda actividad será elaborar un presupuesto para el viaje, donde se detalle cuantas personas van a viajar, los precios de pasajes, hospedaje, duración del viaje, gastos en comida y otros.
- La siguiente actividad consiste en realizar el viaje a Bogotá-Colombia para estudiar los nuevos modelos, posibles nuevos candidatos para el catálogo de productos, ver las nuevas tendencias en moda, materiales, hacer contactos y otras actividades que puedan llenar de nuevo conocimiento para el calzado ecuatoriano.
- La próxima actividad al regresar de Colombia será estudiar detalladamente, qué modelos nuevos pueden causar un gran impacto en la moda ecuatoriana, para que los proveedores locales puedan producirlos.

- La siguiente actividad será realizar el informe sobre el estudio de los nuevos modelos, y el resultado del estudio.

**Tabla 12: Plan operativo 2016**

		PLAN OPERATIVO 2016					22/01/2016
PLAN EN LA PERSPECTIVA DE RENTABILIDAD							
OBJETIVO 1	PARA DICIEMBRE DEL AÑO 2016 OBTENER UNA RENTABILIDAD DEL 12%						
META 1.1	Realizar un estudio de productos que tengan las últimas tendencias en moda						
INDICADOR	Número de estudios realizados/número de estudios planificados						
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS	
Planear el viaje a la Feria de Moda de Colombia	10	05/01/2016	15/01/2016	Gerente General	Computador, internet		
Elaborar un presupuesto para el viaje	1	15/01/2016	16/01/2016	Gerente General	Excel, Banca en línea		
Realizar el viaje para analizar nuevos modelos	3	02/02/2016	05/02/2016	Gerente General	Internet, Computador, recursos financieros	2500	
Analizar los posibles nuevos modelos de la nueva colección	5	16/01/2016	21/01/2016	Gerente General y Gerente de Sucursal	Fotografías, computador, bases de datos		
Realizar el informe con los resultados del estudio de modelos	3	21/01/2016	24/01/2016	Gerente General	Fotografías, computador, bases de datos		
						2500	

**Meta 1.2: Realizar un inventario de mercadería sin rotación por modelo y precio**

La meta se planifica cumplirla en 40 días aproximadamente, culminándola en el mes de marzo de 2016.

- La primera actividad será plantear la forma de cómo se va a realizar el inventario, los responsables de realizarlos, los tiempos, los recursos a utilizarse, el lugar, la codificación, etc.

- La siguiente actividad para conseguir la meta, será la restauración de los zapatos que han estado almacenados y no han tenido rotación, para que de esta manera físicamente se les pueda dar un uso y no se los deseche, clasificándolos por antigüedad y estado físico, al mismo tiempo se los cuantificará y se determinará los costos.
- Una vez realizado el inventario se podrá determinar los posibles precios de venta dependiendo de la antigüedad y estado físico de los zapatos, para conocer los valores totales y tomar las respectivas acciones.
- La próxima actividad consiste en la elaboración de un informe dónde se detalle todas las observaciones que se encontraron en el inventario de productos sin rotación.

**Tabla 13: Meta 1.2**

META 1.2	Realizar un inventario de mercadería sin rotación por modelo y precio					
INDICADOR	Número inventarios realizado/ Número de inventarios planificados					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Planificar el procedimiento para realizar el inventario	3	15/02/2016	18/02/2016	Gerente General y Gerente de Sucursal	Recurso humano, computador	
Restaurar y realizar el inventario de zapatos sin rotación	30	18/02/2016	19/03/2016	Gerente General y Gerente de Sucursal	Maquinas, articulos de limpieza, herramientas, pintura, recurso humano	750
Determinar el valor y la cantidad de productos sin rotación	3	19/03/2016	22/03/2016	Gerente General	Computador, Excel	
Elaborar el informe sobre el inventario realizado	3	22/03/2016	25/03/2016	Gerente de Sucursal Sur	Computador, Excel	
						750



**Meta 1.3: Llegar a acuerdos con los proveedores para que se respeten los tiempos establecidos de entrega de los productos.**

El plazo para cumplir con esta meta es de 35 días aproximadamente, se busca establecer claramente un acuerdo en el cual los proveedores se comprometan a entregar los productos en tiempos establecidos, ya que en caso de que exista un atraso en la entrega de productos se pierden ventas perjudicando a la organización.

- La primera actividad consiste en plantear las políticas para recepción de productos, como tiempos, empaques, transporte para tener un control en el despacho de mercadería.
- La siguiente actividad consiste en notificar a los proveedores sobre las fechas en las que se van a realizar las negociaciones, si es físicamente, por teléfono, videoconferencia, etc.
- La tercera actividad es negociar con los proveedores, dónde ambas partes puedan estar de acuerdo y las políticas de entrega queden muy claras.
- Realizar un informe sobre los acuerdos logrados con los proveedores, dónde se detalle toda la información respectiva de los puntos acordados.

**Tabla 14: Meta 1.3**

META 1.3	Llegar a acuerdos con los proveedores para que se respeten los tiempos establecidos de entrega de los productos.					
INDICADOR	Numero de acuerdos logrado con proveedores/Numero de proveedores					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Plantear políticas para entrega de mercadería	5	01/03/2016	06/03/2016	Gerente General y Gerente de Sucursal	Computador	
Notificar de reuniones para negociar tiempos de entrega con proveedores	7	06/03/2016	13/03/2016	Gerente General y Gerente de Sucursal	Computador, internet, teléfono, correo electrónico	
Realizar negociaciones con proveedores para acordar plazos de entregas	20	06/03/2016	26/03/2016	Gerente General y Gerente de Sucursal	Instalaciones de la empresa, internet, telefonía	
Realizar un informe sobre los acuerdos logrados con los proveedores	3	26/03/2016	Gerente General y Gerente de Sucursal	Gerente General y Gerente de Sucursal	Computador, bases de datos	
						0

**Meta 1.4: Adecuar el espacio y las instalaciones necesarias para la liquidación de los inventarios en la sucursal Sur.**

Esta meta se espera cumplirla en 50 días aproximadamente y busca tener óptimas instalaciones para la comercialización de productos sin rotación, de esta manera la organización podrá incrementar su rentabilidad.

- Planificar quién va a ser el responsable de la adecuación, cuando empezará el proyecto, la organización del espacio, y otros detalles es la primera actividad para alcanzar esta meta.
- La siguiente actividad es la elaboración del presupuesto para la adecuación de las instalaciones y la forma de financiación.
- Como tercera actividad se plantea contratar un arquitecto que sea el encargado de la obra y este dentro del presupuesto, que asesore de la mejor manera para

diseñar un espacio que llame mucho la atención para la liquidación de inventarios sin rotación.

- La siguiente actividad es la ejecución del proyecto dónde se haga la adecuación y remodelación del espacio para la venta de saldos, esta actividad es la que más tiempo toma.

**Tabla 15: Meta 1.4**

META 1.4	Adecuar el espacio y las instalaciones necesarias para la liquidación de los inventarios en la sucursal Sur					
INDICADOR	Espacio adecuado para liquidación/ espacio planificado para liquidación					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Planificar la adecuación del espacio	10	01/03/2016	11/03/2016	Gerente General		
Realizar un presupuesto para la adecuación del local	5	11/03/2016	16/03/2016	Gerente General		
Contratar un arquitecto para que realice los trámites y dirija la obra	3	16/03/2016	19/03/2016	Gerente General	Recurso financiero	1000
Adecuar los espacios para la liquidación de inventarios sin rotación	30	19/03/2016	18/04/2016	Arquitecto contratado	Recurso financiero	10000
						11000

**Meta 1.5: Liquidar el 20% de los inventarios sin rotación en la sucursal del Sur de la ciudad.**

Esta meta es muy importante para alcanzar el objetivo del plan de marketing ya que si se puede vender los inventarios sin rotación la empresa obtendrá un ingreso adicional que ayude a incrementar la rentabilidad de la organización.

- La codificación de los saldos para liquidación debe especificar, el precio y categoría de producto, de esta manera se puede tener un control muy preciso sobre los inventarios sin rotación.

- Movilizar la mercadería sin rotación de las otras sucursales, para la venta de saldos en la sucursal sur.
- Informar a todos los clientes actuales sobre la apertura del Outlet, de esta manera se comunicará la nueva oferta de productos de la empresa a los clientes actuales y regulares para que puedan adquirir o comercializar estos productos.
- Implementar campañas intensivas de marketing que den a conocer a nuevos potenciales clientes sobre los descuentos y ofertas de mercadería sin rotación, de esta manera se dará a conocer al público la organización y sus productos.
- La venta de los inventarios sin rotación se ejecutará luego de toda la campaña de publicidad.
- Elaborar un informe donde se detalle el tipo de mercadería vendida, los precios para conocer a fondo el efecto que tuvo la liquidación de inventarios.

**Tabla 16: Meta 1.5**

META 1.5	Liquidar el 20% de los inventarios sin rotación en la sucursal del Sur de la ciudad.					
INDICADOR	Numero de pares vendidos/ numero presupuestado de pares vendidos					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Codificación de zapatos para liquidación	2	20/03/2016	22/03/2016	Gerente de sucursal sur	Recurso humano, Software	
Trasladar y almacenar los inventarios sin rotación en la sucursal sur	2	20/04/2016	22/04/2016	Gerente General y Gerente de sucursal	Camión rentado y recurso humano	80
Informar a los clientes actuales sobre la disponibilidad de inventarios sin rotación para la venta	20	22/04/2016	12/05/2016	Gerente General y Gerente de sucursal	Internet, teléfono, afiches, volantes	100
Implementación de campañas de marketing que den a conocer al público los inventarios en liquidación.	30	12/05/2016	11/06/2016	Gerente de sucursal sur	Internet, prensa, afiches, volantes	500
Venta de inventarios sin rotación	150	22/03/2016	19/08/2016	Gerente de sucursal sur	Recurso humano	3660
Elaboración de un informe del inventario sin rotación vendido	4	19/08/2016	23/08/2016	Gerente de sucursal sur	Base de datos, excel, software	
						4340

**Meta 1.6: Determinar la rentabilidad exacta de la empresa del año 2015**

Mediante esta meta se plantea conocer con exactitud la rentabilidad de la empresa en el 2015 y se puede establecer hacia dónde se planea crecer en el 2016, se plantea las siguientes actividades:

- Solicitar los estados financieros del año 2015, en los cuales se detallan toda la información financiera de la empresa.
- Calcular la utilidad real del año 2015, esta actividad facilitará conocer con exactitud la situación de la empresa.
- Elaborar un informe sobre cuál es la rentabilidad de la empresa para el año 2015.

**Tabla 17: Meta 1.6**

META 1.6	Determinar la rentabilidad exacta de la empresa del año 2015					
INDICADOR	Número de calculos de rentabilidad calculada de 2015/ Número de calculos de rentabilidad presupuestada de 2015					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Solicitar los estados financieros 2015	1	05/01/2016	06/01/2016	Gerente General	Software, hoja de cálculo, computador	
Calcular la utilidad real del año 2015	1	06/01/2016	07/01/2016	Gerente General	Software, hoja de cálculo, computador	
Elaboración del informe sobre la rentabilidad calculada del año 2015	1	07/01/2016	08/01/2016	Gerente General	Software, hoja de cálculo, computador	
						0

**Meta 1.7: Recuperar el 50% de la cartera vencida de más de 4 meses de los clientes.**

Esta meta plantea que la organización tiene que recuperar las cuentas por cobrar que tengan más de cuatro meses de vencimiento, para lograr esta meta se necesitarán aproximadamente dos meses, siguiendo las siguientes actividades:

- Determinar quiénes son los clientes con cuentas por pagar de más de cuatro meses, de esta manera se determinará el monto que se debe recuperar.
- Realizar conciliaciones con los clientes, para tener las cuentas claras y conocer a profundidad la información de las cuentas que se deben saldar.
- Recaudar la cartera mediante visitas personales, llamadas de teléfono, correos, etc. Una persona de la organización va a ser la encargada de ejecutar estas actividades.

- Elaboración de un informe de cartera vencida, dónde se pueda evidenciar los casos críticos, la recuperación de cartera, para tomar las medidas respectivas.

**Tabla 18: Meta 1.7**

META 1.7	Recuperar el 50% de la cartera vencida de más de 4 meses de los clientes					
INDICADOR	Cartera recuperada/ Cartera recuperada presupuestada					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Determinar el valor de la cartera vencida con más de 4 meses	1	15/10/2016	16/10/2016	Gerente General	Software, computador, Excel	
Elaboración de conciliaciones de cuentas con los clientes	30	16/10/2016	15/11/2016	Departamento de contabilidad	Software, computador, Excel	
Recaudación cartera mediante visitas a los clientes	30	16/10/2016	15/11/2016	Colaborador designado	Vehículo, recurso humano, telefono, internet.	400
Elaboración de informe sobre el monto de cartera vencida recuperada	2	15/11/2016	17/11/2016	Colaborador designado	Computador, base de datos	
						400

**Meta 1.8: Negociar un 5% de descuento en compras a los proveedores, por pagos de contado.**

Mediante esta meta se busca que los costos de la mercadería disminuyan, incrementando el margen de utilidad de la organización, se plantea cumplir esta meta en aproximadamente 30 días siguiendo las siguientes actividades:

- Agendar citas con proveedores o mediante llamadas telefónicas para hacer nuevas negociaciones, de esta manera se busca una relación ganar-ganar tanto para proveedores como para la organización.
- Realizar reuniones con proveedores, dónde se expongan el requerimiento de la empresa, para de esta manera buscar un descuento adicional en la compras.

- Elaborar un informe sobre las negociaciones y proveedores que están de acuerdo sobre los descuentos obtenidos.

**Tabla 19: Meta 1.8**

META 1.8	Negociar un 5% de descuento en compras a los proveedores, por pagos de contado.					
INDICADOR	Número de negociaciones realizadas/ Número de negociaciones presupuestadas					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Agendar citas con los proveedores	7	20/01/2016	27/01/2016	Gerente General	Telefono, internet	
Reuniones con los proveedores para negociar un descuento	20	27/01/2016	16/02/2016	Gerente General	Transporte	200
Elaboración de un informe sobre los descuentos obtenidos con proveedores	1	16/02/2016	17/02/2016	Gerente General	Computador, base de datos	
						200

**Meta 1.9: Mantener el mismo sistema de ventas mediante vendedores**

Esta meta conlleva a que la organización debe seguir operando de la misma manera que lo ha hecho los últimos años, mejorando ciertos aspectos que la hagan ganar experiencia y hacer más fuerte competitivamente, se va a manejar de la misma manera en todo el 2016.

- Las operaciones se van a manejar de la misma manera, mejorando ciertas falencias y expandiéndose cada vez más en el mercado.
- Elaborar los estados financieros a fin de año donde se puedan evidenciar el crecimiento con respecto a otros años.



**Tabla 20: Meta 1.9**

META 1.9	Mantener el mismo sistema de ventas mediante vendedores					
INDICADOR	Ventas año 2016/ventas año 2015					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Realizar las operaciones y estrategias con vendedores como el año 2015	361	04/01/2016	30/12/2016	Gerente General y Gerentes de sucursal	Activos de la empresa, recurso humano, recurso financiero	
Elaboración de estados financieros	5	30/12/2016	04/01/2017	Contador de la empresa	Recurso financiero	200
						200

**Meta 1.10: Mejorar la presentación y calidad de los catálogos**

Para la consecución de esta meta se requiere aproximadamente un mes, mejorar la presentación y calidad de los catálogos fortalecerá la herramienta principal de la empresa como son los catálogos, es decir se mejora la imagen como empresa y podrá brindar una mejor imagen empresarial. Por lo tanto se plantean seguir las siguientes actividades:

- Planificar las mejoras, de qué equipos de fotografía, iluminación, edición y otros, de esta manera se puede elaborar un presupuesto y se puede saber en qué nuevas adquisiciones va a invertir la organización para mejorar sus catálogos.
- Adquirir nuevos equipos para la elaboración de los catálogos, buscando las mejores características y mejores precios del mercado.
- Seleccionar modelos AAA que llamen la atención y proyecten una buena imagen de los productos que la organización ofrece, ya que los productos son proyectados mediante los modelos.

- Contratación de una persona que asesore en el diseño del catálogo, para que sea mucho más llamativo a la vista de las personas.
- Selección de la mejor calidad de impresión, una imagen clara expones de mejor manera los productos de la empresa, por lo tanto se buscará a la empresa que pueda imprimir los catálogos con la mejor calidad.
- Elaborar un informe dónde se detalle las mejoras realizadas y que tendrán un efecto positivo en la calidad de los catálogos.

**Tabla 21: Meta 1.10**

META 1.10	Mejorar la presentación y calidad de los catálogos					
INDICADOR	Número de mejoras realizadas/ Número de mejoras planeadas					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Planificar las mejoras en equipos de fotografía, edición, iluminación	5	05/02/2015	10/02/2015	Gerentes de Sucursal	Computador, Internet	
Adquisición de nuevos equipos de fotografía	10	10/02/2015	20/02/2015	Gerente General y Gerentes de sucursal	Recurso Financiero	3000
Selección de modelos AAA para presentación de los catálogos	3	20/02/2015	23/02/2015	Gerente de Sucursal Norte	Recurso Financiero	1000
Contratación de asesoría para elaboración de catálogos	3	23/02/2015	26/02/2015	Gerente de Sucursal Norte	Recurso Financiero	1000
Selección de la mejor opción de impresión de catálogos	5	26/02/2015	03/03/2015	Gerentes de Sucursal	Internet, teléfono, computador	
Elaboración de un informe sobre las mejoras realizadas	2	03/03/2015	05/03/2015	Gerente de Sucursal Norte	Computador	
						5000

**Meta 1.11: Incrementar la fuerza de ventas a 600 vendedores.**

Esta meta se busca conseguirla mediante la implementación de publicidad que dé a conocer a la empresa, por lo tanto al incrementar la fuerza de ventas se incrementarán las ventas de la empresa, se planea conseguir la meta siguiendo las siguientes actividades:

- Planificar publicidad masiva, es decir mediante qué medios de comunicación se planea realizar las campañas de publicidad que den a conocer a la empresa.
- Contratar servicios de publicidad en medios de comunicación, especialmente haciendo énfasis en el internet, que es el medio más influyente en la actualidad.
- Colocar pancartas, letreros, volantes, en todos los locales que llamen la atención a nuevos posibles clientes.
- Contratar el servicio de correos masivos para alcanzar a muchas más personas en la ciudad de Quito y que pueden formar parte de la fuerza de ventas.
- Recolectar información para conocer cuáles fueron los métodos más eficientes para captar nuevos vendedores.

**Tabla 22: Meta 1.11**

META 1.11	Incrementar la fuerza de ventas a un total de 600 vendedores					
INDICADOR	Numero de nuevos vendedores/ Número de clientes nuevos presupuestado					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Planificar publicidad masiva para captar nuevos vendedores	3	15/07/2016	18/07/2016	Gerente de sucursal Sur	Computador, base de datos	
Contratar publicidad en medios masivos como internet	7	18/07/2016	25/07/2016	Gerente de sucursal Sur	Recurso financiero, internet, computador	400
Colocar pancartas, letreros, volantes en todos los locales para llamar la atención de posibles nuevos clientes	60	25/07/2016	23/09/2016	Gerente de sucursal Sur	Recurso financiero, instalaciones de los almacenes	300
Contratar correos masivos para llegar a más posibles clientes	10	23/09/2016	03/10/2016	Gerente de sucursal Sur	Recurso financiero	100
Recolectar toda la información de cómo se enteraron los nuevos clientes de la empresa	10	03/10/2016	13/10/2016	Gerente de sucursal Sur	Base de datos, software, computador	
						800

**Meta 1.12: Determinar los descuentos en inventarios sin rotación para liquidarlos**

Esta meta busca realizar los respectivos análisis, para poner precios de ventas mínimos a los inventarios sin rotación para que la empresa los pueda liquidar y obtener beneficios económicos por la venta de los mismos, esta meta se la planea conseguir en aproximadamente un mes realizando las siguientes actividades:

- Recopilar información del inventario de productos sin rotación realizado previamente.
- Calcular el valor actual de los productos que se planean liquidar.
- Clasificar los productos por precio, estado físico, antigüedad.
- Calcular el descuento a aplicarse para que sea atractivo a la venta, se los clasifica por etiquetas de colores que les dan categorías a los productos.
- Elaboración de un informe dónde se detalle los descuentos, tipos de productos y valores de venta para que exista información clara de todos los productos a liquidar.

**Tabla 23: Meta 1.12**

META 1.12		Determinar descuentos en inventarios sin rotación para poder liquidarlos				
INDICADOR		Número de descuentos determinados/ Número de descuentos presupuestados				
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Recopilar la información de los inventarios sin rotación	5	28/02/2016	04/03/2016	Gerente de sucursal Sur	Software, base de datos, computador	
Determinar el valor actuar del calzado que ha estado almacenado	8	04/03/2016	12/03/2016	Gerente de sucursal Sur	Software, base de datos, computador	
Clasificar a los inventarios por tiempo y estado físico	8	12/03/2016	20/03/2016	Gerente de sucursal Sur	Recurso humano	
Determinar el valor del descuento que se va a aplicar a cada categoría mediante el uso de etiquetas de colores	4	20/03/2016	24/03/2016	Gerente de sucursal Sur	Recurso humano, etiquetas, impresora de etiquetas	
Elaboración del informe sobre los descuentos a aplicarse en los inventarios sin rotación	1	24/03/2016	25/03/2016	Gerente de sucursal Sur	Computador, base de datos	
						0

**Meta 1.13: Implementar campañas de publicidad que den a conocer los inventarios en liquidación a los vendedores y público en general y para dar a conocer la empresa.**

Para conseguir esta meta se ha planificado ejecutarla en dos meses aproximadamente, y servirá para tener una mejor campaña de marketing de la empresa y poder liquidar los inventarios sin rotación mediante las siguientes actividades:

- Publicar en redes sociales sobre los descuentos ofrecidos de los inventarios sin rotación.
- Comunicar a los clientes actuales sobre los descuentos mediante correo electrónico, para que esté en conocimiento de todas las personas que forman parte de la organización primordialmente.

- A todos los clientes minoristas que lleguen a los locales, se les notificará personalmente sobre los descuentos de inventarios sin rotación que se ofrecen en la sucursal sur.
- Colocar afiches y volantes en todos los almacenes para que sean vistos por todas las personas que acudan a los locales de la empresa.
- Elaborar un informe dónde se detalle en qué consistieron las campañas que promocionan los descuentos y el impacto que tuvo en la gente.

**Tabla 24: Meta 1.13**

META 1.13	Implementar campañas de publicidad que den a conocer los inventarios en liquidación a los vendedores y público en general y para dar a conocer la empresa					
INDICADOR	Número de campañas de publicidad implementadas/ número de campañas de publicidad presupuestadas					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Publicación en redes sociales sobre los descuentos en la sucursal sur	30	20/04/2016	20/05/2016	Gerentes de Sucursales	Internet, redes sociales, recurso financiero, computador	50
Comunicar a los clientes sobre los descuentos vía correo electrónico	2	30/04/2016	02/05/2016	Gerentes de Sucursal Sur	Internet, correo electrónico, recurso financiero, computador	
Notificar a los clientes que clientes que visiten los locales directamente sobre los descuentos	30	15/04/2016	15/05/2016	Gerentes de Sucursal Norte y Centro	Recurso Humano	
Colocación de afiches, volantes, letreros que informen sobre los descuentos al público en general	5	01/05/2016	06/05/2016	Gerentes de sucursal	Afiches, volantes, letreros	700
Elaboración de un informe sobre las campañas que promocionan los descuentos	1	06/05/2016	07/05/2016	Gerentes de sucursal	Computador, base de datos	
						750

**Meta 1.14: Capacitar a los colaboradores y vendedores para que conozcan los productos, adquieran nuevas habilidades de venta.**

Se planifica cumplir esta meta en un lapso de 23 días aproximadamente, y se busca que todas las personas que se forman parte de la organización conozcan a profundidad

los productos y técnicas de ventas, para llegar de mejor manera a los clientes finales.

Para cumplir con esta meta se plantea seguir las siguientes actividades:

- Planificar las capacitaciones, presupuesto y fechas para ejecutar la capacitación.
- Determinar quién va a ser el encargado de capacitar a los clientes mayoristas, realizar una clínica de ventas y el lugar donde se llevará a cabo el evento, conociendo el número exacto de participantes.
- Comunicar a los clientes mayoristas seleccionados sobre las capacitaciones a realizarse, ya que estas van a reforzar sus habilidades de venta creando una relación de ganar-ganar, tanto para ellos como para la organización.
- Ejecutar la capacitación según lo planificado.
- Realizar un informe sobre la capacitación realizada, dónde se incluyan todos los detalles como número de participantes, duración, grado de satisfacción, etc.

**Tabla 25: Meta 1.14**

META 1.14	Capacitar a los colaboradores y vendedores para que conozcan los productos, adquieran nuevas habilidades de venta.					
INDICADOR	Numero de capacitaciones realizadas/ número de capacitaciones presupuestadas					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Planificación sobre las capacitaciones a realizarse	10	25/03/2016	04/04/2016	Gerente General y Gerentes de sucursal	Computador, base de datos	
Determinación de responsables de capacitaciones y lugar.	3	04/04/2016	07/04/2016	Gerente General		
Comunicar a los vendedores sobre las capacitaciones a realizarse	8	07/04/2016	15/04/2016	Colaborador designado	Teléfono, internet, correo electrónico, redes sociales	
Ejecutar la capacitación	1	15/04/2016	16/04/2016	Gerente General y Gerentes de sucursal	Recurso humano, recurso financiero, infraestructura, refrigerio	1500
Realizar un informe sobre la capacitación realizada	1	16/04/2016	17/04/2016	Gerentes de Sucursal	Computador, base de datos	
						1500



### **3 PRESUPUESTO DE MARKETING**

Según (E-learning Marketing, 2013) para la empresa el costo de plantear una estrategia es una inversión grande, por lo tanto debe ser estudiado y aprobado para que sea rentable para la organización.

El presupuesto de marketing debe estar desarrollado por un conjunto de actividades que describan específicamente el costo de cada una.

En algunas ocasiones el presupuesto no está alineado con las actividades planificadas, por lo tanto hay que analizarlo minuciosamente para evitar problemas en su planeación.

El presupuesto es la cantidad de dinero que la organización estima invertirá para ejecutar ciertas actividades, es decir asigna recursos para la obtención de beneficios futuros, pueden ser numéricos o no.

Existen varios métodos para establecer presupuestos.

#### **Presupuesto por porcentaje de ventas**

Es necesario conocer las ventas del año anterior, se considera las variables del mercado como inflación, paridad de moneda, entre otras. Este método es recomendable cuando existe un

entorno económico estable y sano, caso contrario existirá mucha incertidumbre y no habrá precisión en el presupuesto.

Este método permite llevar un control sobre los egresos de la organización y evita la descapitalización.

### **Presupuesto por paridad comparativa**

La organización establece su presupuesto de marketing pensando en las actividades que está ejecutando la competencia.

Este método permite mantener la participación del mercado y competencia del mercado, debe existir decisión de invertir una fuerte cantidad de dinero, caso contrario este método no sería válido. La principal ventaja de este método es no permitir que la competencia consiga grandes ventajas en comparación a la organización.

### **Presupuesto con base cero**

Este método plantea que cada responsable de la planeación debe establecer los recursos presupuestales para poder realizar sus actividades sin tomar en cuenta los años anteriores.

Este método es muy efectivo cuando los egresos sean justificados para futuros ingresos por actividades de marketing.

La debilidad de este método es que puede requerir fuertes desembolsos de dinero que no garanticen ingresos justificados.

**Presupuesto por asignación**

Este método consiste en asignar una cantidad máxima a cada área para los gastos que tendrán a lo largo del año como consecuencia de una decisión financiera de la organización. Este método es ineficaz al momento de evaluar las necesidades de crecimiento o inversión de la empresa pero permite tener un control total de sus gastos.


**Presupuesto por incremento**

Este método consiste en incrementar al presupuesto del año anterior la suma del índice de inflación y otros factores macroeconómicos. No es muy recomendable ya que los índices no siempre reflejan la situación real del mercado.

Una vez establecido el plan operativo para el año 2016, se conoce las metas a alcanzar y todas las actividades que son necesarias para alcanzar las metas, los recursos financieros necesarios, los plazos, el recurso humano y todos los recursos de la empresa, por lo tanto el presupuesto del plan de marketing para el año 2016 de la Empresa Je Estilos y Modelos es el siguiente.

El presupuesto del plan de marketing se resume en la siguiente matriz:

**Tabla 26: Presupuesto del plan de Marketing 2016**

	<b>JE ESTILOS Y MODELOS</b>	<b>22/01/2016</b>
<b>PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE MARKETING PARA EL AÑO 2016</b>		
<b>PRODUCTO</b>	Realizar un estudio de productos que tengan las últimas tendencias en moda	2.500,00
	Realizar un inventario de mercadería sin rotación por modelo y precio	750,00
	Llegar a acuerdos con los proveedores para que se respeten los tiempos establecidos de entrega de los productos.	-
	Adecuar el espacio y las instalaciones necesarias para la liquidación de los inventarios en la sucursal Sur	11.000,00
	Liquidar el 20% de los inventarios sin rotación en la sucursal del Sur de la ciudad.	4.340,00
<b>PRECIO</b>	Determinar la rentabilidad exacta de la empresa del año 2015	-
	Recuperar el 50% de la cartera vencida de más de 4 meses de los clientes	400,00
	Negociar un 5% de descuento en compras a los proveedores, por pagos de contado.	200,00
<b>PLAZA</b>	Mantener el mismo sistema de ventas mediante vendedores	200,00
	Mejorar la presentación y calidad de los catálogos	5.000,00
<b>PROMOCION</b>	Incrementar la fuerza de ventas a un total de 600 vendedores	800,00
	Determinar descuentos en inventarios sin rotación para poder liquidarlos	-
	Implementar campañas de publicidad que den a conocer los inventarios en liquidación a los vendedores y público en general y para dar a conocer la empresa	750,00
<b>SERVICIO</b>	Capacitar a los colaboradores y vendedores para que conozcan los productos, adquieran nuevas habilidades de venta.	1.500,00
	<b>TOTAL</b>	<b>27.440,00</b>

### 3.1 ANÁLISIS FINANCIERO

Dentro de este análisis se plantea el presupuesto de gastos y ventas de la empresa para el año 2016, flujo de caja proyectado y los indicadores financieros como son el TIR y VAN que determinarán si el proyecto es rentable.

### **3.1.1 Presupuesto de Gastos y ventas**

Para poder presupuestar las ventas de la empresa “Je Estilos y Modelos”, se tomaron en cuenta los datos históricos de ventas y gastos del año 2015, para determinar el incremento en ventas se planteó que la empresa a partir del segundo trimestre de la implementación del plan de marketing incrementará sus ventas hasta llegar al final del año con un 10% más con relación al año 2015.

De la misma manera tomando en cuenta los gastos y costos de ventas del año 2015 y su incremento de las ventas, los costos de ventas se incrementaron proporcionalmente, se incluye los gastos que incurren en la implementación del Plan de Marketing, y los gastos se proyectaron para el año 2016 tomando en cuenta los datos históricos.

A continuación se detalla el presupuesto de ingresos y gastos para el año 2016 de la empresa “Je Estilos y Modelos”.

Tabla 27: Presupuesto de ingresos, costos y gastos

PRESUPUESTO DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS DEL AÑO 2016 DE "JE ESTILOS Y MODELOS "													
	PRESUPUESTO MENSUAL DE VENTAS AÑO 2016												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
PRECIO PROMEDIO UNITARIO CALZADO MUJER	31,00	31,00	31,00	31,00	31,00	31,00	31,00	31,00	31,00	31,00	31,00	31,00	
UNIDADES VENDIDAS CALZADO MUJER	3.000	2.900	3.100	3.690	5.063	4.271	3.616	3.334	3.116	3.988	4.895	6.921	47.894
INGRESOS CALZADO DE MUJER	93.000	89.900	96.100	114.387	156.963	132.394	112.102	103.343	96.592	123.640	151.752	214.544	1.484.716,17
PRECIO PROMEDIO UNITARIO CALZADO HOMBRE	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	
UNIDADES VENDIDAS CALZADO HOMBRE	1.500	1.500	1.600	1.845	2.532	2.135	1.808	1.667	1.558	1.994	2.448	3.460	24.047
INGRESOS CALZADO DE HOMBRE	60.000	60.000	64.000	73.798	101.266	85.415	72.324	66.673	62.317	79.768	97.904	138.415	961.881,40
PRECIO PROMEDIO CALZADO NIÑO/A	24,00	23,00	23,00	23,00	23,00	23,00	23,00	23,00	23,00	23,00	23,00	23,00	
UNIDADES VENDIDAS CALZADO NIÑO/A	500	500	500	615	844	712	603	556	519	665	816	1.153	7.982
INGRESOS CALZADO DE NIÑO/A	12.000	11.500	11.500	14.145	19.409	16.371	13.862	12.779	11.944	15.289	18.765	26.530	184.093,94
PRECIO PROMEDIO UNITARIOS INVENTARIOS SIN ROTACIÓN	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	
UNIDADES VENDIDAS INVENTARIOS SIN ROTACIÓN	-	-	-	-	100	150	150	200	200	300	400	500	2.000
INGRESOS INVENTARIOS SIN ROTACIÓN	-	-	-	-	3.000	4.500	4.500	6.000	6.000	9.000	12.000	15.000	60.000,00
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>165.000,00</b>	<b>161.400,00</b>	<b>171.600,00</b>	<b>202.330,07</b>	<b>280.638,17</b>	<b>238.680,56</b>	<b>202.788,30</b>	<b>188.795,69</b>	<b>176.852,99</b>	<b>227.696,17</b>	<b>280.421,23</b>	<b>394.488,34</b>	<b>2.690.691,51</b>
<b>COSTO Y GASTO DE VENTAS</b>	<b>105.400,00</b>	<b>108.100,00</b>	<b>165.150,00</b>	<b>363.900,00</b>	<b>187.150,00</b>	<b>166.400,00</b>	<b>126.500,00</b>	<b>106.940,00</b>	<b>135.700,00</b>	<b>255.600,00</b>	<b>205.800,00</b>	<b>305.600,00</b>	<b>2.232.240,00</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>100.000,00</b>	<b>100.000,00</b>	<b>150.000,00</b>	<b>350.000,00</b>	<b>180.000,00</b>	<b>160.000,00</b>	<b>120.000,00</b>	<b>100.000,00</b>	<b>130.000,00</b>	<b>250.000,00</b>	<b>200.000,00</b>	<b>300.000,00</b>	<b>2.140.000,00</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>5.400,00</b>	<b>8.100,00</b>	<b>15.150,00</b>	<b>13.900,00</b>	<b>7.150,00</b>	<b>6.400,00</b>	<b>6.500,00</b>	<b>6.940,00</b>	<b>5.700,00</b>	<b>5.600,00</b>	<b>5.800,00</b>	<b>5.600,00</b>	<b>92.240,00</b>
PLAN DE MARKETING	-	2.700,00	9.750,00	8.500,00	1.750,00	1.000,00	1.100,00	1.540,00	300,00	200,00	400,00	200,00	27.440,00
PRODUCTO	-	2.500,00	6.750,00	5.000,00	1.000,00	1.000,00	1.100,00	1.240,00	-	-	-	-	18.590,00
PRECIO	-	200,00	-	-	-	-	-	-	-	-	400,00	-	600,00
PLAZA	-	-	3.000,00	2.000,00	-	-	-	-	-	-	-	200,00	5.200,00
PROMOCION	-	-	-	-	750,00	-	-	300,00	300,00	200,00	-	-	1.550,00
SERVICIO	-	-	-	1.500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	1.500,00
OTROS GASTOS DE VENTAS	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	64.800,00
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>20.500,00</b>	<b>20.500,00</b>	<b>20.500,00</b>	<b>24.000,00</b>	<b>24.000,00</b>	<b>20.500,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>20.500,00</b>	<b>20.500,00</b>	<b>25.000,00</b>	<b>25.000,00</b>	<b>261.000,00</b>
SUELDO Y SALARIOS	5.500,00	5.500,00	5.500,00	7.000,00	7.000,00	5.500,00	5.000,00	5.000,00	5.500,00	5.500,00	7.000,00	7.000,00	71.000,00
GASTOS GENERALES	15.000,00	15.000,00	15.000,00	17.000,00	17.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	18.000,00	18.000,00	190.000,00
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>600,00</b>	<b>600,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>600,00</b>	<b>700,00</b>	<b>6.500,00</b>
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>800,00</b>	<b>800,00</b>	<b>800,00</b>	<b>800,00</b>	<b>800,00</b>	<b>800,00</b>	<b>800,00</b>	<b>800,00</b>	<b>800,00</b>	<b>800,00</b>	<b>800,00</b>	<b>800,00</b>	<b>9.600,00</b>
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>127.200,00</b>	<b>129.900,00</b>	<b>186.950,00</b>	<b>389.300,00</b>	<b>212.550,00</b>	<b>188.200,00</b>	<b>147.800,00</b>	<b>128.240,00</b>	<b>157.500,00</b>	<b>277.400,00</b>	<b>232.200,00</b>	<b>332.100,00</b>	<b>2.509.340,00</b>

### **3.1.2 Flujo de caja**

El flujo de caja es un reporte financiero que muestra los detalles de los flujos tanto de ingresos como de egresos que posee una organización en un periodo determinado.

Sirve para la gestión, control y evaluación financiera de una organización, dando a conocer la liquidez de la empresa, brindando información muy importante para toma de decisiones futuras. (degerencia, 2010)

Una organización debe manejar de manera muy eficiente su liquidez, ya que la falta de esta puede hacer que esta cierre por no ser rentable y se entiende como liquidez a la forma en que una organización convierte un activo en dinero.

A continuación se presenta el flujo de caja proyectado de JE Estilos y Modelos para el año 2016, dónde se aprecia claramente que la empresa posee una buena liquidez, que permite la compra de mercadería para seguir generando ingresos.

**Tabla 28: Flujo de efectivo**

FLUJO DE EFECTIVO													
DETALLE	mes 0	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ingreso por ventas		165.000,00	161.400,00	171.600,00	202.330,07	280.638,17	238.680,56	202.788,30	188.795,69	176.852,99	227.696,17	280.421,23	394.488,34
(-) Costo de Ventas		100.000,00	100.000,00	150.000,00	350.000,00	180.000,00	160.000,00	120.000,00	100.000,00	130.000,00	250.000,00	200.000,00	300.000,00
(=) Utilidad Bruta Ventas		65.000,00	61.400,00	21.600,00	(147.669,94)	100.638,17	78.680,56	82.788,30	88.795,69	46.852,99	(22.303,83)	80.421,23	94.488,34
(-) Gastos operacionales		27.200,00	27.200,00	27.200,00	30.800,00	30.800,00	27.200,00	26.700,00	26.700,00	27.200,00	27.200,00	31.800,00	31.900,00
Gasto de Ventas		5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
Gasto Administrativo		21.800,00	21.800,00	21.800,00	25.400,00	25.400,00	21.800,00	21.300,00	21.300,00	21.800,00	21.800,00	26.400,00	26.500,00
Flujo de efectivo operacional		37.800,00	34.200,00	(5.600,00)	(178.469,94)	69.838,17	51.480,56	56.088,30	62.095,69	19.652,99	(49.503,83)	48.621,23	62.588,34
(+) Depreciaciones y amortizaciones		1.000,00	1.000,00	1.500,00	3.500,00	1.800,00	1.600,00	1.200,00	1.000,00	1.300,00	2.500,00	2.000,00	3.000,00
(+/-) Valor de salvamento		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de efectivo		38.800,00	35.200,00	(4.100,00)	(174.969,94)	71.638,17	53.080,56	57.288,30	63.095,69	20.952,99	(47.003,83)	50.621,23	65.588,34
Inversión Inicial	(27.440,00)												
<b>Flujo de efectivo Neto</b>	<b>(27.440,00)</b>	<b>38.800,00</b>	<b>35.200,00</b>	<b>(4.100,00)</b>	<b>(174.969,94)</b>	<b>71.638,17</b>	<b>53.080,56</b>	<b>57.288,30</b>	<b>63.095,69</b>	<b>20.952,99</b>	<b>(47.003,83)</b>	<b>50.621,23</b>	<b>65.588,34</b>



### 3.2 INDICADORES FINANCIEROS

Como explica (Bedoya, 2007) la alta dirección necesita varias clases de carácter financiero, las cuales son decisiones operativas, de inversión y de financiación. Estas decisiones deben llevar a resultados esperados y también deben ser medidos mediante indicadores con sus respectivos índices para conocer la efectividad de las decisiones tomadas por la empresa.

Según (crecenegocios, 2014) el VAN y la TIR son herramientas financieras que permiten evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión, se puede entender como proyecto de inversión varias acciones que puede tomar la empresa para obtener beneficios futuros.

#### 3.2.1 Valor actual neto (VAN)

Según (crecenegocios, 2014) el VAN es un indicador financiero que mide los flujos futuros de ingresos y egresos que pueden tener un proyecto, para calcular si después de descontar la inversión inicial existirá ganancia, cuando el resultado es positivo el proyecto es viable. Mediante el uso de este indicador se puede determinar si algún proyecto es factible o no, y también cuál de proyecto es el más rentable entre otras opciones de proyecto.

Fórmula:

$$\text{VAN} = \text{BNA} - \text{INVERSIÓN}$$

Beneficio neto actualizado (BNA): es el valor actual del flujo de caja o beneficio neto proyectado.

Tasa de descuento (TD): Tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima esperada.

Para hallar el VAN se necesita: el tamaño de la inversión, el flujo de caja neto proyectado y la tasa de descuento.

Los escenarios de los proyectos pueden ser:

$VAN > 0$  El proyecto es rentable.

$VAN = 0$  El proyecto es rentable también, porque ya está incluido la ganancia de la TD.

$VAN < 0$  El proyecto no es rentable.

Al realizar los cálculos de la empresa “Je Estilos y Modelos” se puede conocer que presenta un VAN de \$ 21247,46 lo cual señala que la inversión para el plan de marketing si es rentable, ya que el valor de VAN es mayor a cero.

### 3.2.2 Tasa Interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno (TIR) es una tasa de rendimiento utilizada para medir la rentabilidad de las inversiones, conocida también como la tasa de flujo de efectivo descontado del retorno.

La TIR su suele utilizar para evaluar la conveniencia de las inversiones o proyectos. Mientras mayor sea la TIR del proyecto, es más atractivo el proyecto, explica (ENCICLOPEDIA FINANCIERA, SA)

#### **Fórmula:**

t - el tiempo del flujo de caja

i - la tasa de descuento.

$R_t$  - el flujo neto de efectivo (la cantidad de dinero en efectivo, entradas menos salidas) en el tiempo t. Para los propósitos educativos,  $R_0$  es comúnmente colocado a la izquierda de la suma para enfatizar su papel de (menos) la inversión.

$$VPN = \frac{\sum R_t}{(1+i)^t} = 0$$

Para la aplicación del plan de marketing se calculó un TIR de 46,90%, esto nos demuestra que el la inversión para el plan de marketing si es viable porque las tasa es muy favorable dentro de la industria del calzado dentro del mercado nacional.

A continuación se presenta la evaluación del proyecto mediante los indicadores del TIR y VAN.

**Tabla 29: Indicadores financieros**

<b>FLUJOS DESCONTADOS</b>	\$ 48.687,46
<b>VAN</b>	<b>\$ 21.247,46</b>
<b>TIR</b>	<b>46,90%</b>

$$K_e: R_f + B^*(R_m - R_f) + RP + INFLACION \quad \text{CAPM} \quad \mathbf{23,82\%}$$

<b>Ke: Costo de Capital</b>	<b>23,82%</b>	
<b>Rf: Tasa libre de riesgo</b>	5,83%	Tasa pasiva
<b>Rm: Tasa de mercado</b>	8,88%	Tasa activa
<b>RP: Riesgo País</b>	14,83%	
<b>B: Beta de la Industria (Riesgo)</b>	0,93	
<b>Inflacion Mensual</b>	0,33%	

### 3.3 METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

La metodología de seguimiento y control de los objetivos del plan de marketing, se la va a realizar mediante la el método de semaforización mediante alertas de color roja, naranja y verde, de esta manera se puede medir y controlar el cumplimiento de las metas para que el plan de marketing sea efectivo.

Los rangos de calificación para las alertas están vinculados con los indicadores propuestos en el plan operativo para el año 2016, las metas deben cumplirse como

fecha límite en el mes de diciembre del mismo año, que es cuando termina el plan de marketing, involucrando a los responsable de la consecución de las metas para que la organización mantenga un buen rumbo estratégico.

Se plantea el control de cumplimiento de los objetivos de la siguiente manera:

**Tabla 30: Matriz de control de objetivos**

	ALERTA	PORCENTAJE CUMPLIMIENTO	CALIFICACIÓN	ACCIONES
INDICADOR	VERDE	mayor a 80%	EXCELENTE	Reconocimiento
	NARANJA	entre 40% y 80%	MEJORABLE	Preventiva
	ROJA	menor a 40%	INSUFICIENTE	Correctiva inmediata

## **4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 CONCLUSIONES**

- Las estrategias de marketing pueden ser herramientas fundamentales para que la organización alcance sus objetivos establecidos tanto de corto como a largo plazo, pero estos deben estar alineados a la visión de la empresa, siendo medibles, alcanzables y controlables.
- En el sector del comercio del calzado existe mucha competitividad tanto de calzado nacional como importado, pero al momento de analizar la competencia de empresas de comercialización de calzado por catálogo se pudo evidenciar que existe muy poca competencia o experiencia en el mercado, esto permite que la empresa “JE estilos y modelos” por la experiencia en el mercado pueda estar delante de la competencia y tener una ventaja competitiva en comparación al resto de organizaciones.
- La empresa “JE estilos y modelos” ha tenido un crecimiento muy rápido a lo largo de los últimos años y ha ganado mucha experiencia en sus operaciones en el mercado, pero la carencia de un plan estratégico y un plan de marketing ha evitado que pueda llegar a tener una mayor presencia en el mercado nacional.

- La principal herramienta de marketing que utiliza la empresa para comercializar sus productos y para hacerse conocer ante los clientes finales es el catálogo, pero por la mala reputación de otras empresas que utilizan el mismo medio de comercialización, se ha creado una mala imagen de todos los productos que se comercializan mediante esta herramienta, por lo tanto la empresa comercializa productos de calidad para cambiar este pensamiento en la mentalidad de la gente.
- La estrategia genérica utilizada por la empresa es la de diferenciación, porque se utilizan prácticas como políticas flexibles, variedad y calidad de los productos, disponibilidad inmediata, almacenes propios que hacen que sean muy difícil de alcanzar por la competencia, aspectos que la hacen que se destaque en el mercado y que se la pueda reconocer en la publicidad colocada en diversos medios.
- Las principales estrategias que se plantean en el plan de marketing, están enfocadas en aumentar la rentabilidad de la organización, captando nuevos clientes mayoristas, promocionando los inventarios sin rotación para la venta y manejo de publicidad que harán que la empresa sea más conocida en el mercado.
- Para disminuir los inventarios sin rotación, se adecuará un espacio muy llamativo y cómodo en la sucursal del sur de la ciudad, sector dónde existen más cantidad de clientes y muchas más afluencia de gente, para poder promocionar y liquidar los inventarios sin rotación, creando así una fuente de ingreso adicional para que la empresa sea más rentable.

- Después de calcular los indicadores financieros como el VAN con un resultado positivo de \$ 21247,46 y un TIR con un resultado de 46,90%, se establece que el proyecto es rentable y factible para la empresa “JE estilos y modelos”.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación de un Plan de Marketing, que permitirá a “JE Estilos y Modelos” plantear acciones que la lleven a la consecución de sus objetivos, es una herramienta que permitirá establecer estrategias que ayuden a aumentar sus fortalezas y a corregir sus debilidades para desenvolverse mejor en el entorno empresarial.
- Se debería crear un departamento de marketing dentro de la empresa con un presupuesto determinado para planificar las estrategias que aporten a la consecución de objetivos de la empresa, mejorando constantemente sus operaciones para que exista un crecimiento regular.
- Las capacitaciones deberían ser políticas, tanto al personal de la empresa como para la fuerza de ventas, de esta manera se puede mejorar el servicio al cliente, mejorando la imagen empresarial ante los clientes mayoristas y ante los consumidores finales, demostrando que la empresa se preocupa de sus clientes.
- Tanto las políticas internas, misión y visión de la organización deberían ser conocidas por todos los colaboradores de la empresa, ya que es muy importante que sientan y que son parte fundamental de la empresa y sepan cuáles son sus responsabilidades para la consecución de los objetivos empresariales.



- La empresa debería estar al tanto de nuevos medios de comercialización, para que la venta por catálogo o directamente en sus locales no sean los únicos medios de llegar al cliente, sino pensar en ampliar sus ventas mediante el uso de internet, como puede ser ventas en línea, entregas a domicilio para así abarcar mucho más mercado.

## REFERENCIAS

1. Aguilar, G. P. (25 de julio de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/segmentacion-de-mercados/>
2. Araujo, A. (27 de Agosto de 2015). *El comercio.com*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-credito-erupcion-volcan-cotopaxi.html>
3. Arturo K. Archive. (06 de 07 de 2015). *CRECE NEGOCIOS*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/como-hacer-un-analisis-de-la-competencia/>
4. Asociación Ecuatoriana de Venta Directa. (s.f.). *Venta Directa*. Obtenido de Asociación Ecuatoriana de Venta Directa: [http://www.aevd.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=60&Itemid=70](http://www.aevd.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=70)
5. Bedoya, J. (20 de julio de 2007). *degerencia.com*. Obtenido de [http://www.degerencia.com/articulo/10\\_indicadores\\_financieros](http://www.degerencia.com/articulo/10_indicadores_financieros)
6. Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica*. Mc Graw-Hill Educacion.
7. Crecenegocios. (21 de 06 de 2014). *Crecenegocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
8. crecenegocios. (17 de julio de 2014). *crecenegocios.com*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>
9. Cueros. (2015). Año preocupante para el calzado. *Cueros*, 4.
10. cuidatufuturo. (SA). *www.cuidatufuro.com*. Obtenido de <http://cuidatufuturo.com/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador-2/>
11. degerencia. (08 de JULIO de 2010). *degerencia.com*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/noticia/36092/el-flujo-de-caja-y-su-importancia-en-la-toma-de-decisiones>
12. Ecuador en vivo. (29 de abril de 2015). *Ecuador en vivo*. Obtenido de <http://ecuatorianoenvivo.com/el-nivel-cambiario-del-peso-colombiano-afecta-a-ibarra-y-tulcan/>

13. Ecuador, e. v. (2 de Septiembre de 2015). *ECUADOR EN VIVO*. Obtenido de [http://www.ecuadorenvivo.com/economia/23-economia/35530-el-petroleo-de-texas-cae-un-7-7-y-cierra-en-45-41-dolares-el-barril.html#.VedMXhEn\\_Gc](http://www.ecuadorenvivo.com/economia/23-economia/35530-el-petroleo-de-texas-cae-un-7-7-y-cierra-en-45-41-dolares-el-barril.html#.VedMXhEn_Gc)
14. EKOS. (27 de Agosto de 2015). *EKOSNEGOCIOS*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idart=6418>
15. El Comercio. (2 de septiembre de 2015). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-inusual-llamado-compras-colombia.html>
16. El telegrafo. (2013 de diciembre de 2013). *www.eltelegrafo.com.ec*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/estructura-legal-primer-requisito-para-crear-una-empresa.html>
17. E-learning Marketing. (2013). *e-learningmarketing*. Obtenido de <http://e-learningmarketing.blogspot.com/2013/01/presupuesto.html>
18. Emprendedores Ecuatorianos. (3 de Mayo de 2010). *www.emprendedoresec.blogspot.com*. Obtenido de <http://emprendedoresec.blogspot.com/2010/05/5-pasos-basicos-para-legalizar-tu.html>
19. Emprendedores Ecuatorianos. (3 de mayo de 2010). *www.emprendedoresec.blogspot.com*. Obtenido de <http://emprendedoresec.blogspot.com/2010/05/5-pasos-basicos-para-legalizar-tu.html>
20. ENCICLOPEDIA FINANCIERA. (SA). *ENCICLOPEDIA FINANCIERA*. Obtenido de <http://www.encyclopediافinanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno.htm>
21. Ferrel, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. Mexico DF: Cengage Learning.
22. Ferrel, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing* . Mexico DF: Cengage Learning .
23. Ferrell, O., & Hartline. (2012). *Estrategia de Marketing*. En O. Ferrell, & Hartline, *Estrategia de Marketing* (pág. 102). Mexico DF: Cengage Learning Editores .
24. Franco, M. (Noviembre de 2012). *Spentamexico*. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v7-n3/7\(3\)46-58.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n3/7(3)46-58.pdf)
25. Hernandez, R. R. (Mayo de 2003). *www.coparmex.org.mx*. Obtenido de <http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/Entorno/2003/may03/c.htm>

26. Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. Mexico D.F: The McGraw Hill.
27. Hill, C., & Jones, G. (2009). Segmentación de mercados. En C. Hill, & G. Jones, *Administración Estratégica* (pág. 153). MEXICO DF: MC GRAW HILL.
28. Instituto Ecuatoriano de Normalización. (08 de 05 de 2013). <http://www.normalizacion.gob.ec/>. Obtenido de [http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/rte\\_080.pdf](http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/rte_080.pdf)
29. Landwehr, A. (31 de AGOSTO de 2015). El desplome chino anuncia épocas turbulentas . *LIDERES*, pág. 22.
30. LIDERES. (31 de AGOSTO de 2015). La necesidad de definir un plan anticrisis. *Lideres*, pág. 22.
31. LIDERES. (SA). *LIDERES* . Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-calzado-pisa-fuerte-pais.html>
32. Manzo, E. V. (14 de septiembre de 2013). *El telegrafo*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/opinion/columnistas/item/reflexiones-sobre-el-socialismo-del-siglo-xxi-4.html>
33. Minalla, C. (21 de junio de 2011). *ecotec.edu.ec*. Obtenido de [http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cestudiantes%5Ct rabajos\\_de\\_clases/26954\\_2011\\_PASANTIAS\\_TRECALDE\\_000000682.pdf](http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cestudiantes%5Ct rabajos_de_clases/26954_2011_PASANTIAS_TRECALDE_000000682.pdf)
34. Montaner, C. A. (SA). <http://www.ieep.org.ec/>. Obtenido de [http://www.ieep.org.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=557&catid=45&Itemid=101](http://www.ieep.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=557&catid=45&Itemid=101)
35. Naciones Unidas. (2015). [www.un.org](http://www.un.org). Obtenido de [http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp\\_archive/2015wesp-es-es.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2015wesp-es-es.pdf)
36. SERVICIO DE RENTAS INTERNA. (SA). [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/web/guest/iva>
37. Servicio de Rentas Internas. (SA). [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>
38. Sosa, C. (17 de agosto de 2015). *El comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/economia-alto-riesgo-elnino-cotopaxi.html>

39. Spurrier, W. (1 de Septiembre de 2015). *El COMERCIO*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/opinion/dique-arancelario-opinion-economia.html>
40. The Economic Times. (SA). *Economictimes*. Obtenido de <http://economictimes.indiatimes.com/definition/marketing-mix>
41. Universidad de Malaga. (2008). *infouma*. Obtenido de <http://www.infouma.uma.es/planestrategico/que.htm>